

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN



Albert Huhta-aho

S93891

LOPUSSA SEISOO KIITOS

– työmotivaatio ja aineeton palkitseminen X- ja Y-sukupolven kokemana

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Pro gradu -tutkielma

VAASA 2020

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
1. JOHDANTO	6
1.1. Tutkimuksen taustaa	7
1.2. Tutkimustavoite ja tutkimusongelma	12
1.3. Tutkielman rakenne ja eteneminen	13
2. PALKITSEMINEN	15
2.1. Aineellinen ja aineeton palkitseminen	17
2.2. Sisäiset ja ulkoiset palkkiot	19
3. X- JA Y-SUKUPOLVI	21
3.1. X-sukupolvi	22
3.2. Y-sukupolvi	23
4. MOTIVAATIO	26
4.1. Teoreettinen viitekehys	26
4.2. Katsaus aiempiin motivaatiokyselyihin	36
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	42
5.1. Tutkimusstrategia ja aineistonkeruumenetelmä	42
5.2. Aineiston analyysimenetelmä	43
5.3. Tutkimukseen osallistujat	45
6. TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI	46
6.1. Motivaatiokyselyn tulokset	46
6.1.1. X- ja Y-sukupolven tärkeimmät motivaatiotekijät	51
6.1.2. Motivaatiokyselyn kirjallisen osion vastaukset	55
6.1.3. Tulosten vertaaminen aiempiin tutkimustuloksiin	57
6.2. Haastattelukysymykset ja -vastaukset	61
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	85

	sivu
7.1. Motivaatiokysely	85
7.2. Haastattelut	86
7.3. Vastaukset tutkimusongelmiin	88
7.4. Validiteetti, reliabiliteetti ja tutkimuksen rajoitukset	90
7.5. Ehdotuksia jatkotutkimukselle	91
KIITOKSET	93
LÄHTEET	94
LIITTEET	
Liite 1. Motivaatiokyselylomake.	101
Liite 2. X-sukupolven motivaatiokyselyn kirjalliset vastaukset kysymykseen ”Mikä saa sinut kokemaan tyydytystä nykyisessä työssäsi?” ja teoreettinen viitekehys.	102
Liite 3. Y-sukupolven motivaatiokyselyn kirjalliset vastaukset kysymykseen ”Mikä saa sinut kokemaan tyydytystä nykyisessä työssäsi?” ja teoreettinen viitekehys.	103
Liite 4. X-sukupolven motivaatiokyselyn kirjalliset vastaukset kysymykseen ”Mikä nykyisessä työssäsi voisi motivoida sinua paremmin ja miksi?” ja teoreettinen viitekehys.	105
Liite 5. Y-sukupolven motivaatiokyselyn kirjalliset vastaukset kysymykseen ”Mikä nykyisessä työssäsi voisi motivoida sinua paremmin ja miksi?” ja teoreettinen viitekehys	106
Liite 6. Haastattelukysymykset.	108
KUVIOT	
Kuvio 1: Tutkimuksen eteneminen	13
Kuvio 2: Thierryn reflektioteorian ydinmalli	17
Kuvio 3: Palkitsemisen kokonaisuus	18
Kuvio 4: Työn motivaation luonteen malli	34

	sivu
Kuvio 5: Kyselyyn vastanneiden sukupolvijakauma	45

TAULUKOT

Taulukko 1: Käytetyimmät palkitsemisen tavat	22
Taulukko 2: Y-sukupolven työmotivaatiota lisäävät ja laskevat tekijät	24
Taulukko 3: Tutkielman keskeiset teoriat	27
Taulukko 4: Kovachin 10 motivaatiotekijää ja teoreettista viitekehystä, jossa se toimii	35
Taulukko 5: Työssä motivoivien tekijöiden tärkeysjärjestys eri tutkimusten mukaan	36
Taulukko 6: Motivaatiotekijät tärkeysjärjestyksessä kaikkien vastaajien kesken	47
Taulukko 7: Vertailu X- ja Y-sukupolven motivaatiotekijöiden välillä	51
Taulukko 8: Kyselyn mukaiset työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	57
Taulukko 9: Aiempien tutkimusten tulokset verrattuna tutkielman kyselytuloksiin	58
Taulukko 10: Ehdotukset työn palkitsevuuden lisäämiseksi	63
Taulukko 11: Ehdotukset aineettoman palkitsemisen parantamiseksi	66
Taulukko 12: Työmotivaatiota heikentävät tekijät	70
Taulukko 13: Ehdotukset työn mielenkiinnon parantamiseksi	73
Taulukko 14: Palkan vaikutus työmotivaatioon	75
Taulukko 15: Arvostuksen merkitys työntekijälle	78
Taulukko 16: Ehdotuksia työolosuhteiden parantamiseksi	81
Taulukko 17: Hyvän työyhteisön piirteitä	83

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö****Tekijä:**

Albert Huhta-aho

Tutkielman nimi:

LOPUSSA SEISOO KIITOS – työmotivaatio ja aineeton palkitseminen X- ja Y-sukupolven kokemana

Ohjaaja:

Riitta Viitala

Tutkinto:

Kauppatieteiden maisteri

Oppiaine:

Henkilöstöjohtaminen

Koulutusohjelma:

Pro gradu -tutkielma

Aloitusvuosi:

2018

Valmistumisvuosi

2020

Sivumäärä: 108**TIIVISTELMÄ**

Päivänpolttava aihe aina työpaikan kahvipöytäkeskusteluista HR-osastojen kustannuslaskelmiin ja tiedekuntien tutkimuskäppyröihin on työntekijöiden motivaatio ja palkitseminen. Palkittamisen johtaminen on yksi työnantajan käytössä olevista motivointitavoista, joka jaetaan usein edelleen sekä aineelliseen että aineettomaan.

Siinä, missä yritysten aineellisen palkittamisen menetelmät ovat varsin kehittyneet, jää aineeton palkittaminen usein lähiesimiehen harteille. Lisäksi motivaation synnyttäminen palkittamisen avulla ei ole yksioikoista, sillä ihmiset kokevat palkittamisen eri tavoin. Aiempien tutkimusten perusteella on esitetty, että sukupolvet kokevat työelämää eri tavoin ja arvostavat työssä eri asioita.

Tämä kvalitatiivinen tutkielma keskittyy tarkastelemaan motivaatiota ja aineetonta palkittamista pohjoismaisen finanssikonsernin asiakaspalveluyksikössä ja pyrkii ymmärtämään, mitkä asiat työnantajan ja esimiesten tulisi ottaa huomioon X- ja Y-sukupolven työntekijöiden työmotivaation kasvattamisessa ja onnistuneessa palkittamisessa. Tutkielman teoreettisen selkärangan luo Kovachin 10 motivaatiotekijän malli, joka on kestänyt aikaa varsin hyvin 1940-luvulta aina tähän päivään saakka.

Tutkielman tulosten perusteella X- ja Y-sukupolvien välillä on eroja siinä, mikä heitä motivoi ja minkälaista palkittamista he tarvitsevat motivaation synnyttämiseksi. Tämä luo myös riskin sille, että siinä missä toisen sukupolven työmotivaatio kasvaa, toisen laskee, mikäli työntekijöitä motivoidaan ja palkitaan vain yhdellä tavalla.

Lähtökohta motivoimisessa ja aineettomassa palkittamisessa tulisi työyhteisössä olla X- ja Y-sukupolvea yhdistävien tekijöiden haltuunotto, kuten mielenkiintoinen työ, arvostus hyvin tehdystä työstä ja yhteistyön lisääminen. Tämän jälkeen tulisi edetä niihin asioihin, jotka ovat omia kullekin sukupolvelle, kuten työn itsenäisyyden lisääminen X-sukupolven työntekijöille ja etenemismahdollisuuksien tarjoaminen Y-sukupolven työntekijöille.

AVAINSANAT: Motivaatio, Aineeton palkitseminen, X-sukupolvi, Y-sukupolvi, Kovach 10

1. JOHDANTO

Kiittämättömyys on maailman palkka.

– sieviläinen sananlasku.

Yrityksen keskeinen tehtävä on saada työntekijä tuottamaan sille mahdollisimman hyvää tulosta. Tämän vuoksi palkitsemista tarkastellaan usein suorituksen johtamisen näkökulmasta keinona, jolla saadaan aikaan strategian toteutuminen (Heneman & Ledford & Gresham 2002: 44).

Palkitseminen on siten ennen kaikkea johtamisen väline. Sitä käytetään kannustamaan ja motivoimaan työntekijää, mutta sillä myös viestitään, kuinka hyvin hän on työstään suoriutunut (Locke & Latham 1984: 74). Palkitseminen voidaan jakaa sekä aineelliseen että aineettomaan palkitsemiseen. Esimerkkinä aineellisesta palkitsemisesta käytetään usein rahaa ja aineettomasta palkitsemisesta tunnustusta (De Geiter, De Cooman, Pepermans & Jegers 2008: 99). Aineellinen ja aineeton palkitseminen yhdessä muodostavat kokonaispalkitsemisen kentän. Sen suunnittelu, tasapaino ja johtaminen johtavat joko työn tuottavuuden kasvuun tai resurssien hukkaamiseen.

Tämän päivän työyhteisöissä painopiste siirtyy X-sukupolvesta Y-sukupolvelle. Tutkimusten mukaan merkittävin ero sukupolvien välisissä palkitsemisen tarpeissa löytyy, kun tarkastellaan X- ja Y-sukupolvia, huolimatta siitä, että ne ovat peräkkäisiä (Smola & Sutton 2002; Kultalahti & Viitala 2014; Becton, Walker & Jones-Farmer 2014).

Työnantajan on siten tärkeä ymmärtää muuttuvaa työvoimaansa entistä enemmän, opetella uusia motivaatio- ja palkitsemiskäytänteitä sekä poisoppia vanhoista ja vakiintuneista käytänteistään. Tässä luvussa johdetaan lukijan niihin keskeisiin teemoihin, jotka muovaavat X- ja Y-sukupolvien suhdetta työmotivaatioon ja aineettomaan palkitsemiseen.

1.1. Tutkimuksen taustaa

Työmotivaatio ja aineeton palkitseminen on tutkimusaiheena laaja, joten tutkittavan alueen rajaaminen on ollut aiheellista. Siksi tämä tutkielma keskittyy tarkastelemaan sukupolven merkitystä työntekijöiden motivoinnissa aineettoman palkitsemisen näkökulmasta. Tarkastelen sitä, minkälainen vaikutus sukupolvella on siihen, mikä motivoi ja mikä aineettomassa palkitsemisessä koetaan tärkeäksi.

Työyhteisössä työn tekemisen tulisi johtaa tulokseen, ja palkitsemisella tulisi olla sitä ohjaava myönteinen vaikutus. Strategisella palkitsemisella ohjataan työntekijöitä tuloksellisuuteen ja mahdollistamaan sekä toteuttamaan yrityksen strategiaa. Koska strategia on organisaation yhteinen tavoite, tulee Henemanin ym. (2002) mukaan palkitsemisen tukea tätä tavoitetta läpi organisaation.

Strategisen palkitsemisen tavoitteena on sitoutunut työntekijä, joka kulkee omatoimisesti strategiaa kohti. Organisaatiot tavoittelevat tulokseen ja suoritukseen perustuvalla palkitsemisella tuottavuuden parantumista Gerhartin ja Rynesin (2003: 227) mukaan kahdesta syystä: kannustamalla työntekijöitä sen avulla parempiin suorituksiin ja kilpailemalla pätevistä työntekijöistä. Locken ja Lathamien (1984: 111) mukaan työntekijöiden sitoutuminen työtehtävään nousee, kun heidät ottaa osaksi siihen liittyvää päätöksentekoprosessia. Tämän mahdollistama onnistunut palkitseminen edesauttaa työntekijän sitoutumista entisestään. Siksi onkin aiheellista tutkia, mitkä tekijät johtavat palkitsemisen onnistumiseen ja mitkä epäonnistumiseen.

Kirjallisuudessa palkitsemista kuvataan usein johtamisen välineenä (Heneman ym. 2002; Gilbreath & Harris 2002; Armstrong & Brown & Reilly 2011), joka jaetaan edelleen aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Bassin (1990) mukaan sitä, kumpaa palkitsemista kulloinkin käytetään, muovaa usein juuri johtamistapa. Bass (1990: 20) tuo esiin kirjoituksessaan jaon transaktionaaliseen- ja transformationaaliseen johtamiseen.

Transaktionaaliselle johtajalle palkitseminen on vaihdannan väline, jossa lupaus hyvästä suorituksesta johtaa palkitsemiseen ja huono suoritus sisältää uhan rangaistuksesta. Transaktionaalisessa johtamisessa yleisiä palkitsemistapoja ovat tunnustuksen antaminen, palkankorotukset ja uralla eteneminen. Transformationaalisessa johtamisessa (Bass 1990: 21) johtaja luo alaiselle häntä itseään suuremman tarkoituksen kannustaen häntä yhteiseen tavoitteeseen tunneällyn ja innostamisen kautta. Aineeton ja aineellinen palkitseminen ovat siten osa sekä transaktionaalisen että transformationaalisen johtamisen välineistöä.

Myös palkitsijalla on vaikutusta siihen, miten merkittävänä työntekijä palkitsemista pitää. Thierryn (2001: 151–152) mukaan esimiehen ja työntekijän välinen vuoropuhelu vaikuttaa siihen, mitä työntekijä kokee palkitsemisessa tärkeänä. Toistuva vääränlainen palkitseminen voi aiheuttaa sen, ettei työntekijä koe työtään enää merkitykselliseksi. Tämä on oiva esimerkki siitä, miten palkitsemisen keinoin voidaan lähettää negatiivinen viesti työntekijälle. Pahimmassa tapauksessa yritys on siten laskenut sekä työntekijän motivaatiota että hukannut resurssejaan.

Siinä missä henkilöstöjohtamisen näkyvin tehtävä on pitää kulut kurissa, on sen tehtävänä myös innovoida ja kehittää uusia tapoja käyttää yrityksen resursseja tuloksellisuuden turvaamiseksi. Kerr ja Slocum (1987) ovat todenneet, etteivät yritysten palkitsemismenetelmät ole erityisen tehokkaita, mutta kalliita ja resursseja vieviä kylläkin. Tämän vuoksi palkitsemiskäytänteiden kriittinen ja ennakoluuloton tarkastelu on ensiarvoisen tärkeää. Tällöin on tarpeen myös miettiä, millä tavoin työntekijöitä tulisi palkita ja mitä siinä onnistumisessa vaaditaan.

Palkitsemisen perusteena käytetään usein erilaisia mittareita, joilla koetetaan selvittää työstä suoriutumista ja sen laatua, jota verrataan ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Latnam (2007: 30–31) toteaa Maslowin motivaatioteoriaa mukaillen, että rahallinen (aineellinen) palkitseminen menettää merkitystään siinä vaiheessa, kun henkilö suoriutuu arjen jokapäiväisistä rutiineista ja toimista ja palkka takaa hänelle säädyllisen elintason. Tämän pisteen jälkeen työntekijän tarpeet palkitsemiselle muuttuvat yhä enemmän aineettomiksi, kuten saada riittävästi palautetta ja tunnustusta onnistumisesta ja hyvin

tehdystä työstä sekä kokea olevansa arvostettu työntekijä esimiesten ja kollegoiden silmissä.

Herzbergin motivaatiohygieniateoriaa mukaillen (Herzberg, Mausner & Bloch-Snyderman 1959: 113–114) rahallinen palkitseminen ei siten erityisesti motivoi, vaan ennemminkin vähentää työntekijän työhönsä ja työnantajaansa suuntaamaa tyytymättömyyttä. Deci, Koestner ja Ryan (1999: 672) tuovat esiin myös rahallisen palkitsemisen negatiivisen vaikutuksen, sillä aineellisen palkitsemisen on havaittu jopa alentavan työntekijän (sisäistä) motivaatiota, jos se on koettu ohjailuna työnantajan puolelta ja pyrkimyksenä vähentää työntekijän työnteon itsenäisyyttä.

Rahapalkkioiden on todettukin parantavan työn tehokkuutta ja tuottavuutta, mutta sillä ei niinkään ole vaikutusta työn laatuun. Sisäisestä motivaatiosta kumpuava sitoutuminen vaikuttaa ensisijaisesti työn laatuun, ja laadun saavuttaminen vaatii työn tekemisen tunnollisesti. Tämän vuoksi ulkoinen motivointi, kuten rahapalkkiot ja tulospalkkiot, eivät merkittävästi vaikuta ja motivoi laadulla mitattavaa työtä. Ulkoisella motivaatiolla, kuten palkkioilla ja bonuksilla, voidaan nopeuttaa toimintoja ja parantaa tehokkuutta, mutta se voi huonoimmassa tilanteessa johtaa laatutason kärsimiseen tai siihen, ettei haluttua laatutasoa saavuteta (Jenkins, Gupta, Mitra & Shaw 1998: 778). Tämän vuoksi työnantajan on mietittävä, haluaako se parasta vai riittääkö hyvä, ja siten löydettävä palkitsemisen tasapaino, joka tukee strategiaa.

Kuten palkitsemista, myös motivaatiota on kahdenlaista, sisäistä ja ulkoista (Deci 1975: 129). Sisäisen motivaation käsitteen moderniin motivaatiokeskusteluun nostanut Deci (1975) on huomannut palkitsemisen ja motivaation liittyvän vahvasti toisiinsa. Motivaatiota mittaavien kokeiden tuloksena hän havaitsi myös, että pyrittäessä sitouttamaan henkilöä ja kasvattamaan hänen sisäistä motivaatiotaan tapahtui se ensisijaisesti käyttämällä aineettoman palkitsemisen menetelmiä. Vastaavasti raha- ja tulospalkkioilla voitiin vaikuttaa henkilön ulkoiseen motivaatioon, ja siten juuri työn tehokkuuteen.

Samalla voidaan todeta, että palkitsemisella on siten sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Yksi keskeinen palkitsemisen sudenkuoppa on sen epäselvyys, jolloin työntekijä ei tiedä, millä perusteilla ja miten häntä palkitaan. *Odotusarvoteorian* mukaan tämä voi heikentää työntekijän motivaatiota (van Eerde & Thierry 1996: 577).

Tämän vuoksi palkitsemiskäytäntöjen tulisi olla jokaisessa yrityksessä työntekijöillä selvillä ja niistä tulisi keskustella palkittavien (työntekijöiden) kanssa, jotta palkitsemisella on todellista vaikutusta. Tehoton palkitseminen vie yrityksen resursseja eikä sillä ole haluttua vaikutusta.

Työntekijöiden motivointia ja palkitsemista on tutkittu laajasti erilaisten demografisten taustatekijöiden, kuten sukupuoli, siviilisääty, sukupolvi jne., näkökulmasta. Siinä, missä muut tärkeimmät demografiset taustatekijäryhmät eivät ole alituisessa muutoksessa, on sukupolven vaikutuksen tarkastelu tärkeää.

Sukupolvelle on käsitteenä enemmän kuin yksi määritelmä, mutta tämän päivän yhteiskuntatieteilijät käyttävät Karl Mannheimin *sukupolviteorian* mukaista jakoa. Sukupolvi-teoriassaan Mannheim (1952) määrittää sukupolven ryhmäksi suunnilleen samanikäisiä yksilöitä, jotka ovat yhdessä kokeneet jonkin tietynä aikana tapahtuneen merkittävän historiallisen tapahtuman. Lisäksi tällainen sukupolvijakoa määrittävä tapahtuma on täytynyt ilmetä ikäryhmän lapsuudessa, joka on muovannut heidän tulevaisuuttaan.

X-sukupolven nuoruudessa tällaisia tapahtumia ovat olleen Neuvostoliiton romahtaminen, globalisaation esiinmarssi sekä heidän työelämänsä alkuun osunut 1990-luvun lama ja massatyöttömyys. Y-sukupolven nuoruuden tapahtumiin kuuluvat syyskuun 2001 terrori-iskut, finanssikriisi, modernin tietoyhteiskunnan synty, digitaalinen vallankumous, Internet ja sosiaalinen media. Douglas Coupland (1991) käytti ensimmäistä kertaa termiä ”X-sukupolvi” kuvaamaan 1964-1979 syntynyttä ikäluokkaa. X-sukupolvea seuranneita sukupolvia on siten kutsuttu Y-sukupolveksi (1980-2000) ja Z-sukupolveksi (vuoden 2000 jälkeen syntyneet).

X-sukupolven määrä työelämässä koki huippunsa ja kääntyi lopulta laskuun Y-sukupolven tullessa työikäiseksi 2000-luvun alussa. Boivan ja Krothinin (2001: 57) suorittaman X-sukupolvea tarkastelevan tutkimuksen mukaan X-sukupolvi motivoituu ensisijaisesti aineellisesta palkitsemisesta. Siinä, missä palkka, bonukset ja osakkeet koettiin tutkimuksessa motivaatiota eniten kasvattavina, piti X-sukupolvi tärkeänä myös mahdollisuutta jatkuvaan oppimiseen.

Kultalahti ja Viitala (2014) puolestaan tutkivat sitä, mikä tekee työstä motivoivaa Y-sukupolven (ts. milleniaalien) näkökulmasta. He havaitsivat, että kokoaikaisesti työskentelevät milleniaalit kokivat sisäisen motivaation kasvun ulkoista motivaatiota tärkeämpänä. Tutkimuksessa milleniaalit nimesivät tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi mielenkiintoisen, vaihtelevan ja joustavan työn sekä hyvän suhteen työkavereihin ja omaan esimieheen. Kultalahti ja Viitala painottivat tutkimuksessaan henkilöstöjohtamisen käytänteiden yhteensovittamisen tarvetta milleniaaleille ominaisten motivaatiotekijöiden kanssa. Samalla he totesivat, että X-sukupolven poistuessa lopulta työvoimasta näiden motivaatiotekijöiden ymmärtäminen ja niitä tukevien käytänteiden soveltaminen tulee yrityksissä yhä tärkeämmäksi.

Eri sukupolvien edustus työyhteisöissä ja tiimeissä on yksi tärkeimmistä tulevaisuuden liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä, jonka etuja on työntekoon vaikuttavan osaamisen laajempi skaala, kuten nuorten tuore teorettinen tieto ja ideat sekä varttuneempien työntekijöiden kokemus (Janz, Buengeler, Homan, Eckhof & Voelpei 2012: 176). Tällainen tiimi ei kuitenkaan toimi hyvin itsestään, sillä työntekijöiden iällä on vaikutusta tiimin keskinäisiin sosiaalisiin suhteisiin. Janz ym. (2012: 177) tuovat esiin, että yhteistyön toimivuus vaatii siten oikeita johtamistapoja ja -käytänteitä, jossa transformaationaalinen johtaminen onnistuu usein muita johtamistapoja paremmin.

Tämän tutkielman teoreettisen selkärangan muodostaa Kovachin kymmenen motivaatiotekijää. Kovach tutki vuosina 1980 ja 1987 tuhannen yhdysvaltalaisen tehdastyöntekijän tarpeita ja motiiveja. Vastaavanlaisen tutkimuksen olivat jo aiemmin suorittaneet vuonna 1946 pienemmässä mittakaavassa Hersey ja Blanchard. Kovach vakiinnutti kuitenkin kyseiset motivaatiotekijät osaksi modernia motivaatiotutkimusta, ja sitä on käytetty avuksi tutkittaessa työelämän motivaatiotekijöitä aina tähän päivään asti. Vaikka Kovachin 10 motivaatiotekijää perustuu motivaatio- ja palkitsemiskirjallisuuteen, johon viitataan tämänkin päivän tutkimuksissa, on se kuitenkin ”aikansa lapsi”. Tämän vuoksi olen katsonut tarpeelliseksi päivittää tutkielmassani tarkasteltavalle työyhteisölle teetetävää motivaatiokyselyä modernimman kirjallisuuden pohjalta lisäten siihen tämän tutkielman kannalta keskeisiä elementtejä. Samalla näemme, pitävätkö jo yli 70 vuotta

sitten havaitut motivaatiotekijät paikkansa vielä tänäkin päivänä, vai onko niiden päivittämiseen jo tarve.

Tieteellisenä pohjana Kovachin kymmenelle motivaatiotekijälle toimii Maslowin tarveteoriat ja Herzbergin motivaatiohygieniateoria (Kovach 1987: 59). Molemmat lukeutuvat sisältöteorioihin, jotka pyrkivät havaitsemaan ajasta ja paikasta riippumattomia motivaatioon vaikuttavia universaaleja tekijöitä (Steers, Mowday & Shapiro 2004).

Kovachin kymmenen motivaatiotekijän perusteella suoritetuissa kyselyissä on tarkasteltu tuloksia myös eri demografisten taustatekijöiden, kuten iän ja sukupuolen sekä työtehtävien (esimies/alainen) kesken. Lisäksi kyselytulosten analysoinnissa on otettu huomioon senhetkisiin työmarkkinoihin, talouteen ja maailmantilanteeseen vaikuttavia tekijöitä ja pyritty ymmärtämään tuloksia ja niiden eroavaisuuksia verrattuna aiempiin kyselyihin. Tässä tutkielmassa ensisijaisena tarkastelun kohteena ovat työntekijät, jotka eivät ole esimiesasemassa ja sukupolvi, jota he edustavat.

1.2. Tutkimustavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää sukupolven vaikutusta aineettoman palkitsemisen merkityksellisyyteen ja havaita niitä keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat palkitsemisessa onnistumiseen. Tutkimuksen tavoitteena on myös parantaa ymmärrystä siitä, mikä työntekijöitä työssään motivoi, työyhteisössä johon itsekin kuulun.

Laadullisen tutkimuksen luonteen vuoksi tutkimuskysymykset voivat ”elää” tutkielman edetessä. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on: *Miten X- ja Y-sukupolvi kokee aineettoman palkitsemisen?* Tutkimuksen kysely- ja haastatteluvastausten analysoinnin tuloksena toivon saavani vastauksen myös siihen, *ovatko sukupolvet enemmän toistensa kaltaisia vai erilaisia koskien tapoja motivoida heitä.*

Tutkielman perustuessa Kovachin 10 motivaatiotekijään toivon lisäksi saavani vastauksen vielä siihen, *millaisena motivaatio näyttäytyy tarkasteltavassa organisaatiossa verrattuna Kovachin motivaatiomallilla tehtyihin aiempiin tutkimuksiin ja miten mo-*

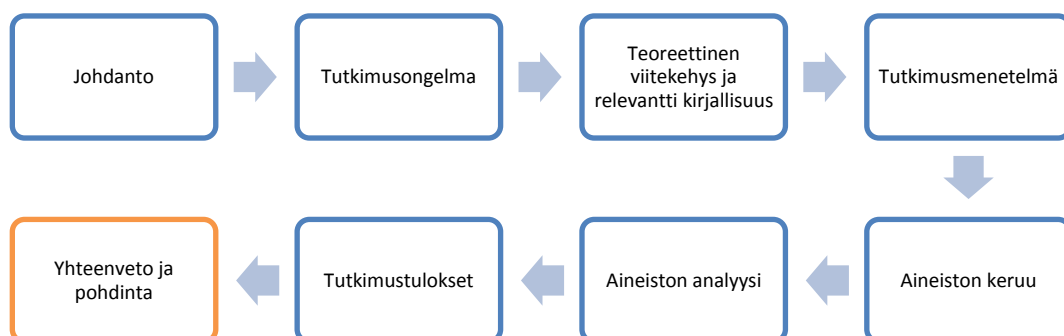
tivaatiomallia olisi mahdollisesti syytä kehittää vastaamaan paremmin tämän päivän työelämää?

Mikäli tutkimus onnistuu vastaamaan tutkimusongelmaan ja sen alakysymyksiin, antaa se mahdollisuuden tutkia asiaa laajemmassa mittakaavassa. Tällöin sitä voidaan hyödyntää myös päätöksentekovälineenä koskien henkilöstöjohtamisen käytänteitä, kokonaispalkitsemista ja strategista palkitsemista. Samalla se tukee tai haastaa sekä kannustaa tutkimaan ja ajantasaistamaan nykyisiä käytänteitä sukupolven näkökulmasta.

Yhtä kaikki, palkitsemisessa ja motivoinnissa sukupolville tunnusomaisten piirteiden ymmärtäminen on keskeistä kilpailtaessa parhaista työntekijöistä, heidän sitouttamisestaan ja parhaan potentiaalin irtisaamisessa yrityksen hyväksi suorituksen johtamisen ja palkitsemisen näkökulmasta.

1.3. Tutkielman rakenne ja eteneminen

Tämä tutkielma mukailee Tuomen ja Sarajärven tutkimuksen etenemisen mallia. Tavoitteena on punaisen langan jatkuminen johdannosta yhteenvedoon ja esittää tutkimusaihe selkeästi ja perustellen, tehden siitä lukijalle helpon seurattavan. Samalla tutkimuksessa tehtyjen valintojen kuvaamisen tulee olla tarkkaa, sillä lukija muodostaa lukemansa perusteella oman tieteellisen näkemyksensä menetelmiä ja yksityiskohtia tarkastelemalla (Tuomi & Sarajärvi 2011: 86).



Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018: 131).

Tutkielma alkaa teoreettisen pohjan kartoittamisella palkitsemiselle ja motivaatiolle keskeisistä tekijöistä. Teoreettisen pohjan vastatessa tutkimusongelmaa laadin kyselyn (Liite 1.) motivaatiotekijöistä koko työyhteisön vastattavaksi. Kyselyn tulosten perusteella haastattelen neljää työntekijää syventäen ja esittäen lisäkysymyksiä kyselyn perusteella tärkeimmistä motivaatiotekijöistä. Haastateltavia valittaessa pyrin siihen, että kummastakin sukupolvesta (X ja Y) on haastateltavana sama määrä.

Käsittelen kyselyn tuloksia ensin koko työyhteisön tasolla ja vertaan niitä aiempiin Kovachin 10 motivaatiotekijän mukaan suoritettuihin kyselyihin. Tällöin käy ilmi tulosten eroavaisuus tai samankaltaisuus ja se, tarvitsevatko kyselyn vakiintuneet kymmenen motivaatiotekijää päivittämistä, jotta sen avulla saadaan edelleen relevanttia tietoa. Kyselyssä vastaajat ilmoittavat myös sen, mitä sukupolvea he edustavat (X tai Y), jolloin tuloksia voidaan verrata ja havaita mahdolliset sukupolvien väliset tarpeiden erot (aineettomassa) palkitsemisessa ja työmotivaation synnyttämisessä.

Koska kyselyyn vastataan joko sähköisellä tai paperisella lomakkeella, on siitä saatava tieto rajallinen, eikä se usein mene pintaa syvemmälle. Siksi on tärkeä lisäksi haastatella sopiva määrä työntekijöitä, jolloin aineettoman palkitsemisen syvällisempi ymmärtäminen on mahdollista. Toisin sanoen käytän määrällistä kyselyä laadullisen tutkimuksen ohjaamisen välineenä.

Aineiston analysoinnin jälkeen esitetään tutkimustulokset ja havainnot. Vertaan tuloksia tutkimuksessa käytettyyn teoreettiseen pohjaan ja kirjallisuuteen – johon perustuen olen jo luonut valistuneita arvauksia – jolloin tutkimusongelma alakysymyksineen saa joko vahvistuksen tai ne osoittautuvat vääriksi.

Yhteenvedossa nivon yhteen ja asetan tärkeysjärjestykseen tutkielman keskeiset havainnot. Tämän perusteella pohdin, miten sukupolvi vaikuttaa koettuun aineettomaan palkitsemiseen ja mitä erityispiirteitä sukupolvi tuo ilmi liittyen motivaatiotekijöihin. Aineettomalla palkitsemisella voidaan kirjallisuuden perusteella olevan vaikutusta työmotivaatioon, mutta minkälaisella ja kenelle, on tutkimisen arvoinen asia.

2. PALKITSEMINEN

Pää pyytäjän palkka.

– jyvaskyläläinen sananlasku.

Palkitsemisella organisaatiot tavoittelevat Shieldsin (2007: 34–35) mukaan kolmea asiaa:

1. Houkuttelemaan oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin oikeaan aikaan.
2. Pitämään oikeat henkilöt yrityksen palveluksessa.
3. Motivoimaan henkilöä käyttämään koko kapasiteettiaan.

Koska palkitsemisen rooli on tukea strategiaa, päätetään palkitsemisen johtamisesta yleisesti vasta strategian jälkeen. Strategiaa laadittaessa motivoinnin ja palkitsemisen johtamisen pitämisessä toissijaisena asiana piilee kuitenkin vaaroja, joihin on puututtava heti ensisijaisten seikkojen, kuten taloudellisten tavoitteiden, markkinoiden ja operaatiomaailman prosessien jälkeen. Lundyn ja Cowlingin (1996: 297) mukaan palkitsemisesta tulisikin siksi sopia jo strategiavaiheessa, jolloin vältetään tilanteelta, jossa strategiset ja rakenteelliset päätökset heikentävät motivaatiota ja palkitsemisjärjestelmiä. Greenen (2011: 43) mukaan tehokkaat ja sopivat palkitsemisstrategiat mahdollistavat työntekijöiden suoriutumisen strategian vaatimalla tasolla.

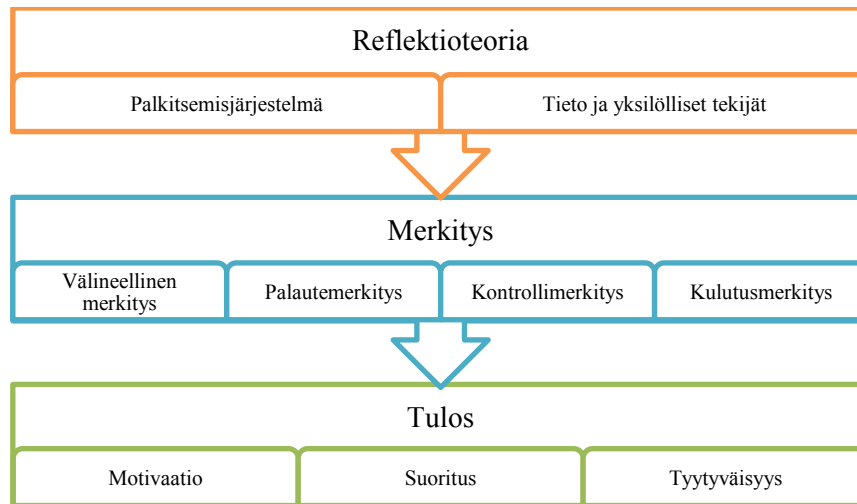
Strategiaa toteuttavasta palkitsemisesta käytetään yleisesti nimitystä *Strateginen palkitseminen*. Siinä palkitseminen toimii kiinteänä osana organisaation toimintaa ja tavoitteita. Strateginen palkitseminen pyrkii prosessien kehittämisellä ja soveltamisella toteuttamaan palkitsemiskäytänteitä ennestään organisaation tavoitteita tukeviksi (Armstrong & Brown 2006: 8). Armstrongin ja Brownin mukaan *kokonaispalkitsemisen* tulee toteuttaa organisaation arvoja ja tavoitteita, palkita työntekijöitä perustuen heidän tuomaansa lisäarvoon, tukea työn suorittamista, yhteenliittää organisaation tavoitteet ja työntekijän tarpeet, palkita strategian mukaisesta toiminnasta viestien henkilöstölle, mitä heiltä odotetaan ja houkutella kyvykkyyttä ja osaamista edistämään organisaation tavoitteita.

Tavallisen palkitsemisen rungon luovat palkkajärjestelmät. Työnantajan on Abernathyn & Lattalin (2014: 759) mukaan syytä olla selvillä työn ja alan yleisestä palkkatasosta, sillä se vaikuttaa uusien työntekijöiden saamiseen ja nykyisten työntekijöiden säilyttämiseen organisaation palveluksessa. Kirjoittajat tuovat myös esiin sen, että määräilevä ja välinpitämätön johtaminen yhdessä palkkajärjestelmien kanssa tekevät organisaatiolle karhunpalveluksen onnistuen luomaan motivaatiota heikentävän kokonaisuuden. Tämän vuoksi palkitsemisella ja palkkajärjestelmillä on positiivinen vaikutus työhön ja strategian toteutumiseen vain, jos sitä halutaan ja osataan johtaa sen vaatimalla tavalla.

Mulveyn, LeBlancin, Henemanin ja McInerneyn (2002: 29–42) suorittaman tutkimuksen mukaan tieto palkitsemisesta lisäsi tyytyväisyyttä palkitsemista kohtaan. Tutkimuksen mukaan palkkatietämyksellä oli positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen, irtisanoutumisiin ja alisuoriutumiseen. Dicksonin ja Gilletten (1994) mukaan työn perusteena olevalla palkkiolla on työntekijälle työn suorittamisessa suurempi merkitys, kuin itse saatavan palkkion koolla.

Zingheimin ja Schusterin (2000: 22) mukaan palkitsemisessa siirrytään enemmän räätälöityihin palkitsemismalleihin, joissa työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan kokonaispalkitsemiseensa aiempaa enemmän. Tätä tukee myös Locken ja Lathamien (1984) tavoitteiden asettamisen teoria, jossa tavoitteista ja niihin pääsystä saatavasta palkitsemisesta sopiminen lisäävät sitoutumista ja parantavat palkitsemisen onnistumista.

Thierryn *reflektioteorian* mukaan palkitsemisella voi olla yksilölle neljänlaista merkitystä: 1. *Välineellinen merkitys*, jonka avulla voi saavuttaa itselle tärkeitä asioita. 2. *Palautusmerkitys*, jonka avulla yksilö tietää, onko hän onnistunut saavuttamaan työnsä tavoitteet. 3. *Kontrollimerkitys*, jonka avulla yksilö voi omalla tekemisellään vaikuttaa toisen työhön ja siihen, kuinka paljon autonomiaa hänellä on omaan työhönsä. 4. *Kulttuurimerkitys*, jonka avulla yksilö kykenee hankkimaan haluamiaan tavaroita ja palveluita. (Thierry 1998: 300–301; Thierry 2001: 152–160.)



Kuvio 2. Thierryn reflektioteorian ydinmalli (Thierry 1998: 304; Thierry 2001: 159).

Palkitsemiskirjallisuudessa palkitseminen jaetaan eri tavoin. Usein termin päättää se, mistä suunnasta ja miten palkitsemista tarkastellaan. Ne ovat usein limittäisiä toistensa kanssa, mutta sisältävät myös vivahde- ja syvyyseroja.

2.1. Aineellinen ja aineeton palkitseminen

Pääpiirteittäin palkitsemisen jakautuu *aineellisiin palkkioihin*, kuten rahapalkkioihin, ja *aineettomiin palkkioihin*, kuten kannustus, kiitos, arvostus ja tunnustus. Raja aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välillä on usein varsin häilyvä. Tämän vuoksi on olemassa välillisesti aineellisia palkkioita, kuten koulutus- ja valmennusohjelmat ja urakehitys, jotka vaativat myös työnantajan aineellisia resursseja (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004.). Palkitseminen tuleekin nähdä kokonaisuutena, ja sen vuoksi lähestymistavan tulisi olla Kohnin (1998) mukaan holistinen. Tehokkain ja motivaatioon eniten vaikuttava palkitseminen on siten aineellista ja aineetonta, ja kaikkea siltä väliltä. Armstrong, Brown ja Reilly (2011) kuvaavat kokonaispalkitsemista perinteisen palkitsemisen ja etujen, sekä palkitsemisen lisäosien, kuten oppimisen ja kehittymisen ja työympäristön yhdistelmänä.



Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus (Ylikorkala & Sweins 2015: 23).

Ylikorkalan ja Sweinsin (2015: 21) mukaan aineellisen ja aineettoman palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. He tuovat esiin myös palkitsemisen ajallisen ulottuvuuden eli sen, minkälaisella palkitsemisella tähdätään *motivointiin* (lyhyen ajan palkitseminen) ja minkälaisella *sitouttamiseen* (pitkän ajan palkitseminen). Pitkän ajan palkitsemistavoiksi Ylikorkala ja Sweins mainitsevat osakepalkitseminen ja henkilöstörahaston käytön. Oikeudenmukaisen johtamisen lisäksi aineettomat palkitsemistavat ovat kirjoittajien mukaan osa myös pidemmän ajan kokonaispalkitsemisen skaalaa (Ylikorkala & Sweins 2015: 33). McKennanin ja Beechin (2008: 278–279) tarkastelemissa yrityksissä aineellisen ja aineettoman palkitsemisen yhdistelmä paransi suorituskyyä kolmanneksessa yrityksistä ollen lähes kaksinkertainen verrattuna pelkkään aineelliseen tai aineettomaan palkitsemiseen.

Aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta käytetään myös nimityksiä ”*taloudellinen*” ja ”*ei-taloudellinen palkitseminen*”. Tätä jakoa käyttää Massey (2000: 143). Taloudellinen palkitseminen kattaa heidän mukaansa sellaiset asiat, kuten peruspalkan ja bonukset, suorituksenmukaisen palkitsemisen, taitoon ja osaamiseen liittyvän palkitsemisen sekä eläke-edut ja muut edut. Ei-taloudelliseen palkitsemiseen kuuluvat tunnus-

tus, urakehitysmahdollisuudet, asema, vastuu ja saavutukset. Yhtä kaikki, aineellinen ja aineeton sekä taloudellinen ja ei-taloudellinen ovat termeinä päällekkäisiä.

De Gieter ym. (2006: 99) jakavat palkitsemisen vielä kolmeen osaan, *taloudelliseen, materiaaliseen ja psykologiseen palkitsemiseen*. Taloudellinen palkitseminen käsittää kuukausipalkan sekä muut palkat ja palkkiot. Materiaalinen palkitseminen kattaa lahjat (kuten kukat ja pienet lahjat), yhteisöllisyyttä tukevan palkitsemisen (kuten työporukalla tehtävät matkat), yleiset palvelut (kuten lomat, vakuutukset ja lounaat) ja henkilökohtaiset edut (kuten työvuorojen suunnittelu ja järjestely).

Psykologisen palkitsemisen muotoihin DeGieter ym. (2006: 99) lukevat tunnustuksen, asiakkaiden auttamisen, onnittelut ja kehu, oman työn merkityksen muille, kiitoksen, sosiaalisen tuen, hyvän työilmapiirin ja -ympäristön sekä työnantajan osoittaman luottamuksen työn itsenäiseen tekemiseen.

2.2. Sisäiset ja ulkoiset palkkiot

Saleh ja Grygier (1969), Deci (1975), Slocum (1971) ja Wernimont (1972) keskustele-
vat *sisäisistä ja ulkoisista palkkioista*. Salehin ja Grygierin mukaan (1972: 447) sisäiset palkkiot nähdään työn sisältöön liittyviksi, joita voivat olla työn monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys ja itsenäisyys. Ulkoiset palkkiot liittyvät työympäristöön, kuten palkkaan, tukeen ja kannustukseen, kiitokseen, tunnustukseen ja mahdollisuuteen osallistua työpaikan yhteisiin asioihin.

Decin (1975: 152) mukaan sisäiset palkkiot ovat yksilön itsensä välittämiä, mikä tarkoittaa, että yksilö tekee työtä itselleen ja kokee sen siten palkitsevaksi. Ulkoiset palkkiot ovat organisaation tai esimiehen välittämiä, ja työntekijä kokee sen omaan työhön puuttumisena, mikä laskee motivaatiota, tai hän kokee sen osoituksena omasta kyvykkyydestään, mikä nostaa motivaatiota.

Kun työntekijä saa toiminnastaan palkkioksi rahaa, tunnustusta tai välttää toiminnallaan rangaistuksen, voidaan sitä pitää ulkoisesti motivoituneena toimintana. Ulkoisen moti-

vaation palkitsemiskeinot voivat siten olla sekä aineellisia että aineettomia. Sisäisessä motivaatiossa ihmisellä on tarve tuntea itsensä osaavaksi ja omista asioistaan päättäväksi kykeneväksi (Wiersma 1992: 110).

Slocum näkee Maslowin tarvehierarkian tavoin sisäiset palkkiot henkilön ylimpiä tarpeita tyydyttävänä, jotka liittyvät oman osaamisen näyttämiseen, itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alempia tarpeita, jotka liittyvät yhteenkuuluvuudentunteeseen ja yleiseen toimeentuloon. (Slocum 1971: 312.)

Werniomontin (1972: 173) kuvaa palkkiot subjektiivisina ja objektiivisina. Sisäiset palkkiot esiintyvät tunteiden muodossa, kuten tyytyväisyytenä ja työn ilona, ollen siten subjektiivisia. Ulkoiset palkkiot muodostuvat esineistä tai tapahtumista, kuten raha ja kannustava tilanne, ollen siten objektiivisia. Rynesin, Gerhartin ja Minetten (2004: 381) mukaan työntekijät aliarvioivat usein palkkaa motivaatiotekijänä, eivätkä välttämättä ajattele sen heijastusvaikutusta työn ulkopuolelle.

Wayne, Tetrick, Shore ja Bommer (2002: 592) ovat havainneet tutkimuksessaan myös esimiehen keskeisen roolin sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen toimivuudessa. He perustelevat *esimies-alais-vaihtosuhteiden* näkökulmasta, että palkitsemisella hyvin tehdystä työstä on enemmän painoarvoa silloin, kun esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa vallitsee molemminpuolinen arvostus ja luottamus. Toisin sanoen, jotta arvostus toimii palkitsemistapana, on myös palkittavan arvostettava palkitsijaa.

3. X- JA Y-SUKUPOLVI

Aikas kutaki.

– eurajokelainen sananlasku.

Eri tutkimuksissa ja niiden perusteella kirjoitetuissa artikkeleissa on esitetty, että sukupolvet kokevat työelämää eri tavalla ja ne myös arvostavat työssä eri asioita (Yu & Miller 2005; Wong, Gardiner, Lang & Coulon 2008; Becton ym. 2014). Ikärakenteen muutos työmarkkinoilla on johtanut sukupolvitutkimuksen yleistymiseen työalojen ja työnantajien pyrkiessä valmistautumaan sukupolven vaihtumiseen ja tuloksellisuuden jatkumiseen tämän jälkeen.

X- ja Y-sukupolvien alkamisesta ja loppumisesta on eri tulkintoja (Bova & Kroth 2001: 57; Kultalahti & Viitala 2014: 569). Karkeasti X-sukupolvi käsittää vuosien 1961 ja 1980 välillä ja Y-sukupolvi vuosien 1981 ja 2000 välillä syntyneet (Arsenault 2004: 129). Tätä jakoa käytän myös läpi tämän tutkielman.

Suomessa oli vuoden 2018 päätyttyä 3,13 miljoonaa työikäistä. Heistä 1,02 miljoonaa (33 %) kuului X-sukupolveen ja 1,38 miljoonaa (44 %) Y-sukupolveen. Yhteensä X- ja Y-sukupolvet muodostavat n. 77 % koko maan työvoimasta ja ovat kaksi suurilukuisinta työmarkkinoilla olevaa sukupolvea. (Tilastokeskus 2019.)

Vuonna 2008 julkaistu World at Work -raportti tarkastelee työvoiman palkitsemista eri sukupolvien kautta. Noin kymmenen vuotta vanha raportti toteaa, että hieman yli puolet (56 %) organisaatioista ei ota sukupolvien välisiä eroja huomioon palkitsemiskäytännöissään. Raportin laatijoiden mukaan sen keskeisin tavoite onkin lisätä tietoisuutta siitä, että palkitsemismenetelmissä yksi koko ei sovi kaikille. Kyselyyn osallistuneiden määrä oli 372 (WorldatWork 2008: 3). Olen koonnut oheiseen taulukkoon viisi (5) raportin mukaista X- ja Y-sukupolvelle tärkeintä palkitsemisen tekijää.

Taulukko 1. Käytetyimmät palkitsemisen tavat (WorldatWork 2008: 8).

Palkitsemistavat	Y-sukupolvi	X-sukupolvi
Koulutus työn tueksi	1.	2.
Mentorointiohjelmat	2.	10.
Etenemismahdollisuudet	3.	1.
Palkallinen vapaa	4.	6.
Työn monimuotoisuus	5.	5.
Joustava työ	9.	3.
Vapaaehtoistyö	8.	4.

Raportin mukaan sekä X- että Y-sukupolvi jakoivat etenemismahdollisuuksien tärkeyden, tiedonsaannin oman työn tueksi ja monimuotoisuutta lisäävät aloitteet tärkeänä palkitsemisessa. X-sukupolvi piti vapaaehtoistyötä ja joustavia työaikoja Y-sukupolvea tärkeämpänä, kun taas Y-sukupolvi painotti työssään mentorointiohjelmia X-sukupolvea enemmän (WorldatWork 2008: 8.).

3.1. X-sukupolvi

Tulgan tuo artikkelissaan (1996: 15) esiin, että X-sukupolvea motivoi työn itsenäisyys, vastuun ottaminen ja jatkuva oppiminen. Aineellisessa palkitsemisessa keskeinen motivaatiotekijä heille ovat rahapalkkiot, bonukset, palkankorotukset ja optiot (Tulgan & Greene 1999: 25). Jorgensen (2003: 42) mukailee Tulgania painottaen lisäksi juuri palkan oikeudenmukaisuuden tärkeyttä.

Smola ja Sutton (2002: 378) kuvaavat X-sukupolven motivoitumista rahasta Tulganin tavoin. Samalla he vahvistavat Tulganin aiemmat havainnot X-sukupolven itsenäisydentarpeesta, mutta heitä motivoivat myös osallistumisen tuomat mahdollisuudet. Jurkiewiczin (2000: 57–60) mukaan X-sukupolvi työskentelee ensisijaisesti itseään varten. Samalla he kuitenkin tarvitsevat lyhyen ajan palkintoja ja palautetta esimiehiltään. Li-

säksi raha nostattaa X-sukupolven itsetuntoa, ja työn mielenkiinnon puutetta he koettavat paikata pyytämällä suurempaa palkkaa.

Yun ja Millerin (2005: 37) mukaan X-sukupolvi nostaa työtyytyväisyyden uralla etenemisen yläpuolelle. Wongin ym. (2008: 885) mukaan keskeinen ero X- ja Y-sukupolvea motivoivissa asioissa oli juuri yhteenkuuluvuus, vaikutusvalta ja työssä kehittyminen. Yhteenkuuluvuus ja työssä kehittyminen olivat Y-sukupolvelle X-sukupolvea tärkeämpää, kun taas X-sukupolvi koki vaikutusvallan Y-sukupolvea tärkeämpänä motivaatiotekijänä. Sellaiset motivaatiotekijät, kuten työn varmuus, mahdollisuus syventyä työhön ja henkilökohtainen kasvu motivoivat molempia sukupolvia.

Siinä, missä World at Work -raportin mukaan X-sukupolvi kokee tärkeäksi työaikojen joustavuuden työnantajan suuntaan, käy Bectonin ym. (2014: 179) tutkimuksesta ilmi, että X-sukupolvi on Y-sukupolvea selvästi haluttomampi jäämään ylitöihin.

3.2. Y-sukupolvi

Kultalahti ja Viitala suorittivat 2014 kyselytutkimuksen, jossa he tarkastelivat Y-sukupolven työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. 309 tutkimukseen osallistuneen anti oli, että sellaiset asiat, kuten mielenkiintoinen työ, hyvä työyhteisö, kehitys- ja kasvumahdollisuudet, työn joustavuus, työn ja muun elämän tasapaino sekä sopiva työn haastavuus koettiin Y-sukupolven toimesta heidän työmotivaatiolleen tärkeiksi. X-sukupolvesta poiketen tutkimuksessa kävi ilmi, että työn ulkopuolisen elämän tila korostuu Y-sukupolven työnteossa. Tämä toimi sekä motivaatiota lisäävänä että sitä heikentävänä asiana. Tyytyväisyys yksityiselämässä vaikutti työmotivaatioon myönteisesti. (Kultalahti & Viitala 2014: 573, 576.) Tällä voi olla myös syy-seuraussuhde Y-sukupolven tarpeelle työn ja sen ulkopuolisen elämän tasapainolle.

Kultalahti ja Viitala listaavat tutkimuksensa perusteella useita Y-sukupolven motivaatioita lisääviä ja sitä laskevia tekijöitä. Motivaatiota lisäävät ja laskevat tekijät näyttävät tukevan Herzbergin ym. jaottelua motivaattoreihin ja hygieniatekijöihin, eli tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin. Kultalahti ja Viitala (2014: 572) mainitsevat motivaati-

tiohygieniateorian roolin suorittamassaan tutkimuksessa, ja kyselyyn osallistuneiden antamat vastaukset osaltaan mukailevat teoriaa. Vaikka ikä ei Herzbergin omien tutkimusten perusteella muovautuneessa *motivaatiohygieniateoriassa* ole keskeisin tarkastelunlähde, antaa se sisältöteoriana ymmärrystä meitä kaikkia motivoivista ja tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä. Oheisessa taulukossa ovat nähtävissä Kultalahden ja Viitalan Y-sukupolvelle suorittaman tutkimuksen keskeiset havainnot motivaatiota lisäävistä ja sitä laskevista tekijöistä.

Taulukko 2. Y-sukupolven työmotivaatiota lisäävät ja laskevat tekijät (Kultalahti & Viitala 2014: 576).

Motivaatiota lisää	Motivaatiota laskee
Uusi, mielenkiintoinen työtehtävä	Liian pitkään samassa työtehtävässä, jämähtäneisyyden tunne
Mukava työyhteisö	Huono työilmapiiri
Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä	Yksityiselämän kustannuksella työskenteleminen
Työn joustavuus	Heikot johtamistaidot
Työn ja elämän tasapaino	Työn joustamattomuus
Onnellisuus yksityisessä elämässä	Arvostuksen puute
Sopiva haastavuus, mutta ei liian vaativa työ	Työ vaikuttaa negatiivisesti esim. unensaantiin tai harrastamiseen
Kaikki hyvin kotielämässä	Tuen puute kun sitä tarvitsee
	Epämääräinen työnkuva

Myös Twengen (2010: 201) mukaan työ- ja yksityiselämän tasapainon tarve näkyy Y-sukupolven arvostuksena etätyömahdollisuutta kohtaan. Robbins (2013: 246) nostaa esiin myös joustavien työaikojen etuja perustellen niiden vähentävän poissaoloja sekä ylityökustannuksia ja parantavan työn tuottavuutta.

Gursoyn, Maierin ja Chin (2008: 453) mukaan arvostuksen puute on Y-sukupolven suurin motivaatio-ongelma. Siinä, missä Gursoy ym. tuovat esiin henkilökohtaisen palautteen tärkeyden Y-sukupolvelle, Shaw ja Fairhurst (2008: 373) lisäävät vielä, että työstä

saatavan palautteen tulisi olla lisäksi jatkuvaa. Twengen ja Campbellin (2008: 866) mukaan jatkuva palaute onkin Y-sukupolvelle aiempia sukupolvia tärkeämpää.

Cennamo ja Gardner (2008: 893) tuovat vielä esiin mentoroinnin ja urapolkujen tärkeyden Y-sukupolven työmotivaatiolle. Tätä tukevat myös Kultalahden ja Viitalan tutkimustulokset, jossa kasvu- ja kehitysmahdollisuudet lisäävät motivaatiota, kun taas liian pitkään samassa työnkuvassa oleminen johtaa motivaation laskuun (Kultalahti & Viitala 2014: 576).

Luscomben, Lewisin ja Biggsin (2013: 287) suorittaman tutkimuksen mukaan Y-sukupolvelle tärkeää on mm. reiluus, tasapuolisuus sekä mahdollisuus tehdä yhteistyötä ja osallistua päätöksentekoon, ja sitä kautta tuomalla kortensa kekoon saada osakseen tunnustusta ja arvostusta.

Pergolanton, Bussin ja Schlechterin (2016) kokonaispalkitsemista tarkastelevassa tutkimuksesta käy ilmi, että X-sukupolvi piti taloudellista palkitsemista, kuten etuja ja palkkioita, tärkeimpänä palkitsemisen elementtinä. Seuraavaksi eniten he arvostivat työssä suoriutumista ja tunnustusta. Samassa tutkimuksessa Y-sukupolvella järjestys oli päinvastainen. Lisäksi oppiminen ja uralla eteneminen sekä työn ja sen ulkopuolisen elämän yhteensovittaminen oli tärkeämpää Y-sukupolvelle.

Arsenault (2004: 130) tuo esiin merkittävän eron X- ja Y-sukupolvien välillä työympäristössä. Siinä missä X-sukupolvi toimii itsenäisemmin nähden esimiehen ennemminkin vertaisenaan, suosii Y-sukupolvi esimiehiä, jotka tuovat ihmiset yhteen uskoen yhdessä tekemisen voimaan.

4. MOTIVAATIO

Pittää olla yrittävä luonto ja repäsevä meininki.

– rovaniemeläinen sananlasku.

Palkitsemisen vaikutusta työntekijän motivoinnin välineenä on koetettu selittää muun muassa halutun tekemisen vahvistamisen, työn tekemiseen liittyvän odotusarvon ja tasa-arvon näkökulmasta. Motivaation synnyttäminen palkitsemisen avulla ei kuitenkaan ole yksioikoista, sillä ihmiset kokevat palkitsemisen eri tavoin. Toinen kokee palkitsemisen motivoivana, kun taas toisen kohdalla se ei johda motivaation kasvuun – vaan pahimmassa tapauksessa sen laskuun. Tämän vuoksi jokaisella palkitsemisjärjestelmällä on motivaation kannalta myös sellaisia vaikutuksia, joita sillä ei koeteta tavoittaa. Palkitsemisjärjestelmillä on myös demografisiin taustatekijöihin, kuten ikään ja kulttuuriin, liittyviä vaikutuksia. Van Eerde (2014) tuo artikkelissaan lisäksi esiin sen, että demografisten taustatekijöiden kannalta monipuolisen työyhteisön motivoimista palkitsemisen avulla on syytä edelleen tutkia.

Motivaatio, suorituskky, työntekijöiden tyytyväisyys ja matala työntekijöiden vaihtuvuus ovat useimpien organisaatioiden tavoitteita. Varhaiset johtamisteoriat kuten Taylorin *tieteellinen liikkeenjohtaminen* ehdottivat taloudellisten kannustimien käyttöä motivaation ja työn tehokkuuden kasvattamiseksi (Taylor 1919: 33–34). Persoonallisuus- ja oppimisteoriat taas vaikuttivat motivaation kasvuun pyrkivien ohjelmien syntymiseen. Näillä ohjelmilla pyrittiin tehostamaan suorituskkyä luomalla sellainen toimintaympäristö työlle, joka vastasi työn tekemiseen liittyviin tarpeisiin. (Wiley 1997: 263.)

4.1. Teoreettinen viitekehys

Motivaatioteoriat jaotellaan usein sen mukaan, miten ne lähestyvät motivaatiota. Steersin ym. (2004) mukaan teoriat voidaan jakaa *sisältö-* ja *prosessiteorioihin*. Sisältöteorioiden mukaan työntekijän motivaationlähde on alusta loppuun sama, kun taas prosessiteorian mukaan se vaihtelee. Juuri tästä syystä prosessiteoriat, kuten *odotusarvoteoria*,

tavoitteiden asettamisen teoria ja *työn luokitteluteoria* sisältävät elementtejä sisältöteorioista, kuten *tarvehierarkia*, *motivaatiohygieniateoria* ja *sisäisen motivaation teoria*. Näitä ei tarvitse siten nähdä toisiaan kumoavina näkökulmina, sillä kyse on ennemminkin siitä, kuinka tarkasti ja miltä tasolta motivaatiota halutaan tutkia. Oheisessa taulukossa ovat tiivistettyinä ne tälle tutkielmalle keskeiset teoriat, joiden vaikutus on nähtävissä tämän tutkielman selkärankana toimivana Kovachin 10 motivaatiotekijässä.

Taulukko 3. Tutkielman keskeiset teoriat.

Sisältöteoriat	Kuvaus
Tarvehierarkia (Maslow 1987)	Ihmisellä on motivaatio täyttää tarpeitaan, jotka muodostavat keskenään hierarkian. Kun alemman tason tarpeet (ruoka, raha, sosiaaliset suhteet) ovat tyydytty, siirtyy hänen motivaationsa tyydyttämään seuraavan tason tarpeita (arvostus, itsensä toteuttaminen).
Motivaatiohygieniateoria (Herzberg ym. 1959)	Työ sisältää <i>motivaatiotekijöitä</i> (tavoitteen saavutus ja saatu tunnustus), jotka lisäävät työtyytyväisyyttä, ja <i>hygieniatekijöitä</i> (raha), jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä. Palkitseminen ei synnytä motivaatiota ja koetaan parhaimmillaan neutraalina.
Sisäisen motivaation teoria (Deci 1980)	Ihmisellä on sisäinen tarve olla itsenäinen ja kokea olevansa pätevä. Työtä tehdään itsensä vuoksi, ja mielekkääksi koettu toiminta on itsessään palkitsevaa. Ulkoisesti motivoitunut ihminen tekee työtä palkkion vuoksi, eikä itsensä vuoksi.
Itsemääräytymisen teoria (Deci & Ryan 1985)	Ihminen tekee asioita, jotka eivät ole sisäisesti motivoivia. Ihminen liikkuu itsenäisyyden janalla, jonka toisessa päässä on amotivaatio ja toisessa päässä motivaatio. Sisäinen motivaatio heikkenee, mikäli työn tekoa motivoidaan ulkoisesti ja se koetaan pyrkimyksenä heikentää työntekijän omaa kontrollia.
Prosessiteoriat	Kuvaus
Odotusarveteoria (Vroom & Deci 1972)	Motivaatio riippuu työn tekemisestä saatavan tuloksen tai palkkion odotetusta arvosta. Teorian mukaan työntekijä arvioi kolmea asiaa: 1. todennäköisyyttä sille, että toiminta johtaa tuloksiin; 2. minkälainen tulos tai palkkio tekemisestä on odotettavissa; 3. miten houkuttelevana eli tavoittelemisen arvoisena työntekijä tuloksen tai palkkion saavuttamisen itselleen kokee. Tuloksen ja palkan välillä on oltava selkeä yhteys.
Tavoitteiden asettamisen teoria (Locke & Latham 1984)	Haastavat, selvät ja hyväksytyt tavoitteet sekä palaute toiminnasta johtavat hyvään suoriutumiseen. Odotus palkitsemisen ja suorituksen välisestä yhteydestä on keskeinen asia.
Tasasuhteteoria (Adams & Freedman 1976)	Työntekijä arvioi oman suorituksensa ja palkitsemisensa suhdetta vertaamalla sitä toiseen työntekijään. Epäoikeudenmukaiseksi koettu suhde aiheuttaa jännitteitä saaden työntekijän toimimaan kohti tasapainosuhdetta verrattuna toisiin. Palkitseminen viestii työntekijälle omaa suoriutumista verrattuna toisiin.
Vahvistamisen teoria (Skinner 1985)	Palkitseminen on keskeistä motivaatiolle. Työn tekemistä ohjaa toiminnan lopputulos. Teke mistä ohjaavat aiemmat kokemukset, jonka seurauksena työntekijä joko pyrkii toistamaan tai välttämään suorituksen riippuen siitä, seurasiko sitä palkkio vai sanktio. Palkkion poisjättäminen johtaa toiminnan heikkenemiseen. Palkkiolla ja toiminnalla on oltava selkeä yhteys.
Työn luokitteluteoria (Hackman & Oldham 1976)	Korkea sisäinen motivaatio, korkealaatuinen työn suorittaminen ja korkea työtyytyväisyys juontuvat työn merkitykselliseksi kokemisesta, vastuussa olemisen kokemisesta ja tehdyn työn tuloksen tietämisestä.

Luonneteorioiden, kuten Maslowin *tarvehierarkian* mukaan ihmisen käyttäytymistä ja motivaatiota ohjaa se, mitkä hänen tarpeensa ovat. Tarvehierarkiassa Maslow olettaa tutkimustensa pohjalta, että ihmisellä on olemassa hierarkia eri tarpeiden välillä, jotka hän jakaa viiteen (5) eri kategoriaan. Kun alemman kategorian tarpeet on täytetty, siirtyvät ne seuraavalle tasolle kulkien perustavanlaatuisista tarpeista yhä jalostuneempiin. (Thierry 1998: 264.)

Fysiologiset, turvallisuuteen liittyvät ja sosiaaliset tarpeet liittyvät erilaisiin työntekijän kokemuksiin puutteisiin, ja niitä kutsutaan myös *puutetarpeiksi*. Asteikon kahta ylintä tarvetta kutsutaan *kasvutarpeiksi*, jotka vaikuttavat yksilön henkiseen kasvuun. (Baron & Greenberg 1989: 80–81.)

1. *Fysiologiset tarpeet*: organisaation on tarjottava työntekijälle palkkaa, jonka turvin hänellä on varaa riittäviin elinoloihin. (Baron & Greenberg 1989: 79.)
2. *Turvallisuustarpeet*: organisaatiot pyrkivät vastaamaan turvallisuustarpeeseen tarjoamalla henki- ja sairausvakuutuksia suunnitelmiseen, palkasta säästämällä ja turvaten työympäristön. (Baron & Greenberg 1989: 79–80.)
3. *Sosiaaliset tarpeet*: organisaatiot voivat kannustaa osallistumaan sosiaalisiin tapahtumiin, kuten toimistolounaille ja -juhliin tai yhteisiin liikuntahetkiin. (Baron & Greenberg 1989: 80.)

Sosiaaliset tarpeet syntyvät etenkin silloin, kun organisaatiossa vallitsee epävarmuutta, kuten muutosprosessi, joka vaikuttaa työntekijän työhön tai työympäristöön. (Baron & Greenberg 1989: 80.)

4. *Arvostuksen tarpeet*: viittaavat henkilön tarpeisiin kehittää itsekunnioitusta ja saada osakseen toisten arvostusta. Halu menestyksen saavuttamiseen, arvovallan saavutus ja toisten antama tunnustus liittyvät kaikki tähän tarpeeseen. Yritykset tekevät monia asioita tyydyttääkseen työntekijöidensä tarpeita. Näitä ovat mm. palkintotilaisuus, jossa tunnustetaan menestyksekkäästä saavutuksesta, artikkelin julkaiseminen yrityksen uutislehtiseen, jossa kuvataan työntekijän menestystä,

sekä henkilökohtaiset edut ja erilaiset diplomit. (Baron & Greenberg 1989: 80–81).

5. *Itsensä toteuttamisen tarpeet*: ovat hierarkian huipulla. Nämä tarpeet syntyvät vasta, kun neljä aiempaa tarvetta on täytetty. Itsensä toteuttaminen viittaa haluun tulla kyvykkääksi kehittää omaa potentiaaliaan. Käyttäessään maksimaalisesti luovaa potentiaaliaan työntekijät, jotka voivat toteuttaa itseään, voivat olla organisaatioilleen erittäin arvokas kilpailuvaltti. Yksilöt, jotka toteuttavat itseään, työskentelevät korkeimmilla tasoillaan käyttäen tehokkaimmin organisaation henkilöstöresursseja. (Baron & Greenberg 1989: 80–81).

Baron ja Greenberg (1989: 81) toteavat kuitenkin, että kasvutarpeet syntyvät vasta puutetarpeiden täytyttyä, joten pohjan on oltava kunnossa motivaation kasvattamiseksi. Latham (2007: 30–31) mukaan tarvehierarkian ydin on, että kun yksi tarve hierarkiasa tulee tyydytetyksi, sen voima heikkenee, kun seuraavana vuorossa olevan hierarkian mukainen tarve kasvaa. Siksi myös palkitsemis- ja motivaatiotapojen on muututtava.

Herzbergin suorittamiin tutkimuksiin perustuvan *motivaatiohygieniateorian* mukaan motivaatio muodostuu kahdesta toisiinsa liittymättömästä tekijästä: *Hygieniatekijöistä*, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä, mutta eivät motivoi; ja *Motivaatiotekijöistä*, jotka kannustavat kasvuun (Herzberg, Mausner & Bloch-Snyderman 1959: 114–115).

Herzbergin ym. (1959: 114–115) mukaan tyytymättömyyden tilanteet viestivät työntekijälle, että hän toimii ympäristössä, joka on epäreilu tai -järjestelmällinen edustaen sellaisenaan epäterveellistä psykologista työympäristöä. Tähän vaikuttavia tekijöitä kutsutaan *hygieniatekijöiksi*, sillä ne käyttäytyvät lääketieteen hygienian perusteiden mukaisesti. Hygienia pyrkii poistamaan ympäristön ihmiseen kohdistamat terveysriskit. Se ei ole parantava, vaan ennemminkin ehkäisevä. Yhtälailla, kun työhön liittyy vahingollisia tekijöitä, ne tuovat mukanaan heikon asenteen työhön. Parannukset näihin hygieniatekijöihin poistavat positiivisen työasenteen esteitä. Tällaisiksi tekijöiksi mainitaan tarkkailu, ihmisten väliset suhteet, fyysiset työolosuhteet, palkka, yrityksen toimintaperiaatteet ja johtamisen käytänteet, edut ja työn säilyvyys. Myös ylennys lasketaan hygieniatekijäksi, jolloin sen saamatta jääminen aiheuttaa tyytymättömyyttä. Kun nämä tekijät las-

kevat sen alle, minkä työntekijä kokee hyväksyttävänä, seuraa siitä työtyytymättömyyttä.

Kun työn tausta voidaan kuvata ihanteelliseksi, ei synny tyytymättömyyttä, mutta ei synny myöskään positiivisia asenteita (Herzberg ym. 1959: 113–114). Raha, joka on ansaittu suorana palkkiona yksilön erinomaisesta suorituksesta vahvistaa tunnustuksen ja saavutuksen motivaattoreita. Kyse ei kirjoittajien (1959: 117) mukaan ole tällöin hygieniasta, kuten yleisestä palkkojen nostamisesta.

Kasvamisen kokemisen tunne riippuu sellaisista tehtävistä suoriutumisesta, joilla on henkilölle merkitystä. Kasvu on riippuvainen saavutuksista, mutta saavutus vaatii tehtävän. Motivaattorit ovat työn tekijöitä, ja näin ollen tarpeellisia kasvuille. Motivaattorit tuottavat henkistä stimulaatiota, minkä johdosta yksilö kykenee aktiivisuuteen omaa itsemääräytymistään kohtaan (Herzberg 1966: 78).

Motivaatiotekijät, kuten saavutus ja tunnustus, johtavat Herzbergin ym. (1959: 144) mukaan positiiviseen työasenteeseen siksi, että ne tyydyttävät yksilön itsensä työssään toteuttamisen tarpeita. Ihmisellä on tapana toteuttaa itseään elämän joka osa-alueella, ja näistä yksi tärkeimmistä on työ. Motivaatiohygieniateorian mukaan työympäristön olosuhteet eivät voi antaa työntekijälle perustyydytystä, sillä niillä ei ole siihen potentiaalia. Herzbergin ym. mukaan vain työn kyvykkästä suorittamisesta saatavat palkinnot motivoivat vahvistaen työntekijän pyrkimyksiä.

Teorian mukaan raha voi kyllä aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta ei motivoi. Teoria on kuitenkin ristiriitainen, sillä niin rahan, tunnustuksen kuin vastuunkin on osoitettu toimivan sekä hygieniatekijänä että motivaatiotekijänä (Maidani 1991: 448).

Sisäisen motivaation teorian (Deci 1980: 131) mukaan jokaisella henkilöllä on kaksi perusluonteista, selviytymisorientoitunutta tarvetta: olla pätevä ja olla itse syynä omaan käyttäytymiseensä. Tämän vuoksi jokainen henkilö pyrkii tilanteisiin, jotka haastavat hänet tiettyyn pisteeseen saakka, minkä jälkeen hän ponnistelee haasteen suorittamiseksi.

Decin (1975: 101) mukaan henkilö voi kokea sisäisesti motivoituneen käyttäytymisensä jo itsessään palkitsevana, sillä hän toimii silloin itselleen. Wiersman (1992: 110) mukaan työntekijän saadessa toiminnastaan palkkioksi rahaa, tunnustusta tai että hän välttää toiminnallaan rangaistuksen, voidaan sitä pitää ulkoisesti motivoituneena toimintana. Ulkoisen motivaation palkitsemiskeinot voivat siten olla sekä aineellisia että aineettomia. Sisäisessä motivaatiossa ihmisellä on tarve tuntea itsensä osaavaksi ja omista asioistaan päättämään kykeneväksi.

Palkitsemisessa sisäisen motivaation kannalta keskeistä on se, kokeeko palkittava sen tietoa antavana vai määräävänä. Tähän vaikuttaa suuresti johtamistyyli ja tapa viestiä, sillä se näyttelee suurta osaa siinä, kummalla tavalla palkittava asian kokee. Informoiva palkitseminen, kuten valinnan mahdollisuutta ja vapautta ilmaiseva, kasvattaa sisäistä motivaatiota suhteessa määräävään palkitsemiseen (Deci & Ryan 1985: 78).

Cameronin ja Piercen (2002: 232) mukaan työntekijän motivointi palkitsemalla voi olla haastavaa tai jopa haitallista, mikäli palkkio annetaan pelkästä tehtävään osallistumisesta. Tällöin se ei kerro henkilön omasta kyvykkyydestä eikä motivoi. Sama tapahtuu Sansonen ja Harackiewiczin (2000: 80) mukaan, jos henkilön ainoana motivaationa on saada vain palkkio.

Ledford ja Heneman (2000: 261–262) ovat kuitenkin tulleet tutkimusten pohjalta siihen tulokseen, että ulkoiset palkkiot itse asiassa lisäävät sisäistä motivaatiota ja niiden puuttuminen voi vaikuttaa negatiivisesti sisäisen motivaation tasoon. Teorian mukaan palkitseminen toimii tällöin informaationa hänen kyvykkyydestään. Samanlaiseen tulokseen ovat tulleet Gagné ja Forest (2002: 226), jotka toteavat palkitsemisen lisäävän sisäistä motivaatiota, kun se osoittaa, että työntekijä hallitsee työtään tuloksellisesti ja aikaansaavasti. Keskeistä sisäisen motivaation kasvulle tai laskulle onkin juuri se, miten palkitseminen viestitään.

Sisäisen motivaation teorian pohjalle rakennettu *itsemääräytymisen teoria* toteaa, että iso osa asioista, joita ihmiset tekevät, eivät ole sisäisesti motivoivia (Deci 1980: 16). Tässä teoriassa Ryan ja Deci (2000a: 56–65) jakavat motivaation yhä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Näiden välillä on kuitenkin suhde, ja ne vaikuttavat toisiinsa. Teki-

jät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota voivat edistää samalla myös ulkoista, mutta tämä voi toimia myös toisinpäin.

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio voidaan nähdä myös toisiaan ”syövinä” osapuolina (Deci & Ryan 1985: 204). Ulkoinen motivointikeino, kuten rahallinen palkitseminen, saatetaan ottaa vastaan pyrkimyksenä vähentää työn itsemääräämistä, mikä aiheuttaa sisäisen motivaation heikkenemisen, sillä työntekijä ei enää koe tekevänsä työtään itselleen (Deci, Koestner & Ryan 1999: 627).

Tästä syystä motivaatiota on helpoin kuvata Luoman ym. (2004: 21) tapaan janana, jonka toisessa päässä ovat läheisesti sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät ja ulkoiset motivaatiotekijät. Janan päiden, sisäisen ja ulkoisen motivaation, väliin voidaan sijoittaa näiden kahden motivaatiotekijän väliset motivaation eri muodot.

Odotusarvoteoria lähestyy työmotivaatiota siten, että työntekijä valitsee työtehtävänsä sen mukaan, minkälainen arvo siitä saatavalla palkkiolla hänelle on. Teorian mukaan motivaatio on kolmenlaisen uskomuksen tulos: *Odotus*, jossa työntekijä arvioi omaa kyvykkyyttään tavoitteeseen pääsyyn; *Vaikutus*, jossa työntekijän arvioi, miten todennäköistä palkitsemiseen johtava tehtävän onnistunut suorittaminen on; ja *valenssi*, eli kuinka arvokkaana työntekijä pitää palkkiota. Teoria ottaa myös huomioon, että motivaatio on vain yksi työn suorituskykyyn vaikuttavista tekijöistä. (Baron & Greenberg 1989: 89.)

Vroomin ja Decin (1970: 230) mukaan työn tehokkuuden taso nousee sen mukaan, mikä on suoriutumisesta saatavan palkkion taso. Työn suorituskykyyn vaikuttaa myös yksilöiden aseman käsittäminen. Se, kuinka hyvin työntekijä suorittaa työnsä, riippuu osin siitä, mitä heiltä odotetaan. (Baron & Greenberg 1989: 90.)

Tavoitteeseen keskittyvät motivaatioteoriat painottavat tavoitteellisuuteen vaikuttavia tekijöitä keskittyen siten tavoitteiden ja työssä käyttäytymisen välisen suhteen tarkasteluun. Locken ja Latham **tavoitteiden asettamisen teorian** mukaan tavoitteiden asettaminen johtaa työn korkeatasoiseen suorittamiseen. Perusolettama on, että työntekijän tiedoiset tavoitteet vaikuttavat ensisijaisesti hänen työtehtäväänsä kokemaan motivaatioon,

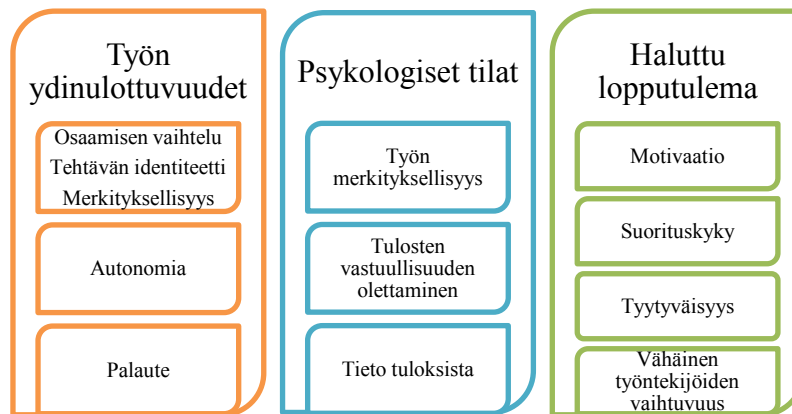
sillä tavoitteet johtavat hänen ajatuksiaan ja tekojaan. (Locke & Latham 1984: 37–40.) Teorian mukaan tavoite on ensin hyväksyttävä ja siitä on saatava palautetta, jotta työsuoritus johtaa positiiviseen lopputulokseen. Motivaatio on siten seurausta haasteellisista, selkeistä ja täsmällisistä tavoitteista, joihin työntekijällä on ollut mahdollisuus vaikuttaa (Latham 2007: 176–179).

Tasasuhtateorian mukaisesti ihmisellä on taipumus verrata omia mielipiteitään ja osaamistaan muihin. Teorian mukaan henkilö pyrkii vertaamaan itseään toisiin samaa työtä tekeviin, ja vertailun tulos määrittää hänen käyttäytymistään. Havaittu epäsuhta aiheuttaa suuttumusta, jos hän kokee samaa työtä tekevän ja yhtä ahkeran kollegan tulevan palkituksi itseään paremmin. Tämän seurauksena työntekijä pyrkii kokemansa perusteella laittamaan linjaan oman työpanoksensa ja siitä saatavan palkkion. Tämä tapahtuu joko vähentämällä omaa työpanostaan palkkion tasolle tai nostamalla sitä paremman palkkion toivossa. (Thierry 1998: 268.)

Vaikka tasasuhtateoria itsessään keskittyy ja soveltuu parhaiten rahallisen palkitsemisen eroihin, toimivat sen lähtöoletukset kuitenkin hyvänä pohjana sosiaalisen tasapuolisuuden lisäämiselle työyhteisöissä (Adams & Freedman 1976: 55–56).

Skinnerin **vahvistamisen teoria** pyrkii vaikuttamaan työssä käyttäytymiseen, jolla pyritään tehostamaan työn suorittamista. Työn uudelleensuunnittelua käytetään vahvistamaan työntekijöiden motivaatiota luoden työympäristöjä, jotka tukevat saavutuksen tunnetta, itsensä kokemista kyvykkääksi ja itsenäisyyttä. (Skinner 1985: 291; Wiley 1997: 263–264.)

Hackmanin ja Oldhamin (1976: 256) **työn luokittelun teoriassa** henkilön korkea sisäinen motivaatio, korkealaatuinen työn suorittaminen ja korkea työtyytyväisyys juontuvat työn merkitykselliseksi kokemisesta, vastuussa olemisen kokemisesta ja tehdyn työn tuloksen tietämisestä. Teorian mukaan merkityksellisyys syntyy työn vaihtelevuudesta, eheydestä ja merkityksestä. Vastuun kokemisen mahdollistaa työn itsenäisyys, ja työn tuloksen tietäminen muodostuu suorituksen jälkeisestä palautteesta.



Kuvio 4. Työn motivaation luonteen malli (Hackman & Oldham 1976: 256).

Greene (2011: 63) mukailee kirjoituksessaan työn luokitteluteoriaa todeten, että tavoiteltuihin tuloksiin pääseminen edellyttää työn kokemista merkitykselliseksi, vastuuta tuloksesta ja työn tuloksellisuuden ymmärtämistä. Greene tuo esiin viisi (5) työn ydinosa-aluetta, jotka mahdollistavat tätä: 1) työ mahdollistaa työntekijän käyttämään osaamisen kirjoaan; 2) työntekijä ymmärtää, kuinka hänen työnsä liittyy lopputulokseen; 3) tulos on jollain tavalla merkityksellinen; 4) työntekijälle annetaan sopiva määrä itsemääräämisoikeutta suorittaa työ hyvin; 5) työntekijä saa palautetta, josta käy ilmi suorituskyvyn taso, ja miten sitä voidaan parantaa.

Tampoen (1993) suorittamissa tutkimuksissa korostuvat sisäisten motivaatiotekijöiden merkityksellisyys yksilön motivoitumisessa. Tampoe määrittä tutkimustensa perusteella neljä (4) pääasiallista motivaation synnyttäjää. Tärkein niistä hänen mukaansa on 1) *henkilökohtainen kasvu*, mikä tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta käyttää omaa kyvykkyyttään. Toisin sanoen älyllinen ja henkilökohtainen kasvu ja urakehitys koettiin tärkeiksi työntekijöiden keskuudessa. Toiseksi merkittävimmäksi motivaatiotekijäksi Tampoe nostaa 2) *autonomisuuden*. Autonomisessa työympäristössä työtä peilataan strategisiin suuntaviivoihin ja yksilön omaan arvostelukykyyhin. Kolmantena mainitaan itse 3) *työtehtävän suorittaminen* laatuvaatimukset ja laatustandardit täyttävällä tavalla. Tässä yksilön motivoijana on ylpeys omaa työtään ja sen tulosta kohtaan. Neljäs motivaatiolle merkityksellinen tekijä on 4) *raha*, minkä tutkimukseen osallistuneet kokivat

selvästi muita tekijöitä vähäpätöisempänä. Tampoen (2004: 54) mukaan se, kuinka palkka korreloi työn vastuullisuuden ja mielekkyyden kanssa, vaikuttaa havaittavasti työntekijän motivaatioon.

Seuraavassa luvussa käyn läpi Kovachin 10 motivaatiotekijän mallia ja sen perusteella tehtyjä motivaatiokyselyitä. Olen kuitenkin koonnut oheiseen taulukkoon havainnoksi, miten Kovachin 10 motivaatiotekijää liittyvät tämän tutkielman juuri esittelemääni motivaation ja palkitsemisen teoreettiseen viitekehukseen.

Taulukko 4. Kovachin 10 motivaatiotekijää ja teoreettista viitekehystä, jossa se toimii.

Motivaatiotekijä	Teoria
Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Yhteenkuuluvuudentunne	Tarvehierarkia
Henkilökohtaisen tuen saanti	
Työn varmuus	Työn luokittelun teoria
Hyvä palkka	Odotusarvoteoria
Mielenkiintoinen työ	Sisäisen motivaation teoria, Työn luokittelun teoria
Etenemismahdollisuudet	Motivaatiohygieniateoria
Lojaali työnantaja	
Hyvät työolosuhteet	Vahvistamisen teoria
Selkeät pelisäännöt	Tasasuhtateoria

Kuten näemme, Kovachin 10 motivaatiotekijää vastaavat varsin hyvin eri motivaatio- ja palkitsemisteorioille ominaisia piirteitä. Kovach, tai liioin muutkaan eivät perustele sellaisten motivaatiotekijöiden, kuten ”*Henkilökohtaisen tuen saanti*” tai ”*Lojaali työnantaja*” mallissa mukana oloa. Vaikka näiden motivaatiotekijöiden ympärille ei olekaan syntynyt tunnusomaista teoriaa, voidaan näiden tärkeys ammentaa palkitsemis- ja motivaatiokirjallisuudesta laajemmin. Esimerkiksi johtamista käsittelevän *esimies-alaisvaihtosuhteteorian* keskeisenä osana on esimieheltä saatava tuki sekä luottamus työntekijän ja työnantajan välillä (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris 2012: 1717).

4.2. Katsaus aiempiin motivaatiokyselyihin

Motivaatioteorioiden ja -tutkimuksen innoittamana on tehty lukuisia tutkimuksia (Hersley & Blanchard 1946; Kovach 1980; Kovach 1986; Charles & Marshall 1992; Wiley 1995; Simons & Enz 1995; Breitel, Tesone, van Leeuwen & Rue 2002; DiPietro, Kline & Nierop 2014), joilla on pyritty selvittämään erilaisia motivaatiotekijöitä ja niiden tärkeyttä työntekijöille.

Taulukko 5. Työssä motivoivien tekijöiden tärkeysjärjestys eri tutkimusten mukaan.

Motivaatiotekijät	Vuosi	1946 (Hersley, Blanchard 1969)	1980 (Kovach 1980)	1986 (Kovach 1987)	1992 (Charles, Marshall (1992)	1992 (Wiley 1997)	1995 (Simons, Enz 1995)	2002 (Breiter ym. 2002)	2014 (DiPietro ym. 2014)
Arvostus hyvin tehdystä työstä		1	2	2	3	2	6	6	1
Yhteenkuuluvuudentunne		2	3	3	6	8	8	9	7
Henkilökohtaisen tuen saanti		3	9	9	9	10	10	10	10
Työn varmuus		4	4	4	7	3	2	2	4
Hyvä palkka		5	5	5	1	1	1	1	2
Mielenkiintoinen työ		6	1	1	4	5	5	5	6
Etenemismahdollisuudet		7	6	6	5	4	3	4	5
Lojaali työnantaja		8	8	8	8	6	7	7	8
Hyvät työolosuhteet		9	7	7	2	7	4	3	3
Selkeät pelisäännöt		10	10	10	10	9	9	8	9

Vuonna 1946 Hersley ja Blanchard suorittivat kyselyn esimiehille ja työntekijöille ja vertasivat, mikä heitä motivoi työssään. Tuossa tutkimuksessa työntekijöiden tuli asettaa eri motivaatiotekijät tärkeysjärjestykseen. Esimiesten tuli laittaa samat tekijät tärkeysjärjestykseen sen mukaan, minkä he olivat olleet työntekijöille tärkeitä. Kyselyssä kolme tärkeintä motivaatiotekijää olivat arvostus hyvin tehdystä työstä, osallisuudentunne yrityksen asioissa ja ymmärtäväinen apu henkilökohtaisissa asioissa. (Hersley & Blanchard 1969.)

Kovachin analysoidessa 1000 yhdysvaltalaisen tehdastyöntekijöiden tarpeita ja motiiveja työssä suorittamiensa kyselyiden (1980; 1987) pohjalta hän huomasi, että esimiehet eivät juuri tienneet, mikä työntekijöitä motivoi. Kolme tärkeintä motivaatiotekijää työntekijöille olivat mielenkiintoinen työ, tunnustus hyvin tehdystä työstä ja tunne osallisena olosta yrityksen asioissa. Toinen tutkimuksen löydös oli, että palkka oli vasta viidenneksi tärkein motivaatiotekijä. Kovach (1987: 59) selitti vuosien 1946 ja 1980 välisiä eroja sillä, että vuonna 1946 Yhdysvallat oli päässyt eroon lamasta, joka luonnollisesti vaikutti niihin asioihin, mitä työntekijä tuolloin työssään piti tärkeänä. Myöhempiä tutkimuksia on suoritettu Kovachin motivaatiotekijöiden pohjalta aina tähän päivään saakka.

Kovachin vuoden 1987 tutkimuksessa kävi ilmi myös se, että nuoremmille työntekijöille palkka oli vanhempia tärkeämpi, ja sen merkitys heikkeni, mitä varttuneimmasta työntekijöistä oli kyse. Lähes päinvastainen toteutui, kun tarkasteltiin työn mielenkiinnon tärkeyttä. Siinä, missä mielenkiintoinen työ oli varsin tärkeä nuoremmillekin työntekijöille, muuttui se yhä tärkeämmäksi motivaatiotekijäksi vastaajan iän noustessa. (Kovach 1987: 61.)

Charles ja Marshall (1992) analysoivat 225 majoitusalan työntekijän motivaatiotekijöitä Karibialla selvittääkseen, onko motivaatiotekijöissä eroja eri maantieteellisten alueiden kesken. He keskittyivät motivaatio- ja demografisten taustatekijöiden välisiin eroihin. Kyselyyn osallistujat olivat pääasiassa naisia ja valmistuneet lukiosta.

Tutkimus osoitti, että siihen osallistujia motivoivat korkeampi palkka, hyvät työolosuhteet ja arvostus hyvin tehdystä työstä. Varttuneemmille työntekijöille työn säilyvyys oli tärkein motivaatiotekijä. Lojaaluis työntekijöitä kohtaan muuttui sitä vähemmän tärkeäksi, mitä varttuneemmista työntekijöistä oli kyse. Samanlainen vaikutus oli selkeillä pelisäännöillä. Työntekijän iästä riippumatta 4-6 työvuoden jälkeen palkan vaikutus motivaatiotekijänä laski, kun taas samaan aikaan työn mielenkiintoisuus muuttui yhä tärkeämmäksi motivaatiotekijäksi. (Charles & Marshall 1992: 27–28.)

Wiley (1997) vuonna 1992 Yhdysvalloissa suorittama tutkimus pyrki tarkastelemaan työntekijöiden motivaatiotekijöitä työssä. Tutkimus sisälsi 460 työntekijää eri toimialoilla, kuten palveluissa, terveydenhoidossa, vakuutustoiminnassa, vähittäismyynnissä, julkisissa instituutioissa, laitoksissa ja teollisuudessa. Wiley (1997) käytti kyselyssä Kovachin 10 motivaatiotekijää selvittääkseen, mikä työntekijöitä työssä motivoi. Tutkimuksen löydöksiä kävi ilmi, että viisi tärkeintä motivaatiotekijää olivat hyvä palkkataso, arvostus hyvin tehdystä työstä, työn säilyvyys, ylennys ja kasvu organisaatiossa sekä mielenkiintoinen työ. Siinä missä palkka koettiin tärkeimmäksi, ymmärtäväinen apu henkilökohtaisissa asioissa koettiin taas vähiten tärkeäksi.

Tutkimuksessa palkka oli siis tärkein sukupolvesta riippumatta. Suurimmat erot löytyivät sukupolvien välillä siinä, että tuolloin nuorin sukupolvi (X-sukupolvi) antoi vähemmän painoarvoa arvostukselle hyvin tehdystä työstä verrattuna heitä iäkkäämpiin työntekijöihin. Lisäksi X-sukupolvi piti työn varmuutta vähemmän tärkeänä ja työn mielenkiintoisuutta tärkeämpänä verrattuna edeltäviin sukupolviin. (Wiley 1997: 269.)

Wiley vertasi tutkimuksensa havaintoja aiemmin suoritettuihin tutkimuksiin, jotka oli tehty vuosina 1946, 1980 ja 1986 ja jotka perustuivat samoille 10 motivaatiotekijälle. Vuonna 1946 tärkein motivaatiotekijä tehdastyöläisten keskuudessa oli arvostus hyvin tehdystä työstä (Kovach 1987), kun vuosina 1980 ja 1986 suoritetuissa kyselyissä tehdastyöläiset kokivat mielenkiintoisen työn tärkeimpänä motivaatiotekijänään.

Simonsin ja Enzin (1995) suorittama tutkimus majoitusosalalla pyrki selvittämään eroja ja samanlaisuuksia teollisuus- ja hotellityöntekijöiden välillä. Tutkimus pyrki myös selvittämään, mitä työntekijät halusivat eniten työltään. 12:n eri kanadalaisen ja yhdysvaltalaisen hotellin 278 työntekijää listasivat Kovachin (1987) aiemmin teollisuusosalalla tunnistamat motivaatiotekijät tärkeysjärjestykseen. Hyvä palkkataso oli hotellityöntekijöille hieman työn säilyvyyttä ja urakehitystä tärkeämpi motivaatiotekijä. Kyseisen tutkimuksen havainnot peilasivat aiempia tutkimuksia, joita oli suoritettu 10 motivaatiotekijän perusteella (Simon & Enz 1995; Charles & Marshall 1992).

Simonsin ja Enzin (1995: 24) tutkimuksessa nuoret ja vanhemmat työntekijän nimesivät palkan tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi. Vanhemmat työntekijät painottivat kuitenkin enemmän työn varmuutta ja hyviä työolosuhteita. Nuorille työntekijöille palkan jälkeen tärkeimmät motivaatiotekijät olivat etenemismahdollisuudet ja mielenkiintoinen työ.

Yhdysvalloissa Breiter ym. (2002) suoritti Kovachin motivaatiotekijöiden pohjalta kyselyn 239 hotellityöntekijälle analysoidakseen motivaatiotekijöitä. Kyselyn vastausprosentti oli 69, joten se käsitti 165 vastaajaa. Eräs tutkimuksen tuloksista oli, että vastaajat valitsivat kolmeksi tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi hyvän palkkatason, työn säilyvyyden ja hyvät työolosuhteet. Tutkimus osoitti myös, että arvostus hyvin tehdystä työstä oli tärkeämpi vanhemmille työntekijöille kuin nuoremmille. Ulkoisia motivaatiotekijöitä pidettiin vastaajien kesken sisäisiä motivaatiotekijöitä tärkeäimpinä.

DiPietron ym. (2014) tutkimus pyrki tarkistelemaan hotellityöntekijöiden tyytyväisyyttä Aruballa erilaisten työn osa-alueiden pohjalta auttaakseen hotellin johtoa kehittämään tapoja ja käytänteitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen entistä tehokkaammalla tavalla. Kyselyn vastaajajoukko oli 175, jotka työskentelivät neljässä saaren hotellissa. Työntekijät työskentelivät eri toimissa, kuten huoltotyössä, ravintolassa, siivousosastolla, toimistotyöntekijöinä ja valvojina sekä esimiehinä.

DiPietro ym. käytti kyselyssään samaan Kovachin (1987) laatimaa motivaatiotekijöiden pohjaa. Kyselyn tuloksena kävi ilmi, että majoitustyöntekijöiden kolme tärkeintä motivaatiotekijää olivat arvostus hyvin tehdystä työstä, hyvä palkkataso ja hyvät työolosuhteet (DiPietro ym. 2014). DiPietro ym. huomioivat myös aiempien kyselyiden tulokset (Simons & Enz 1995; Charles & Marshall 1992) tutkimuksessaan, että työn säilyvyys oli niissä merkittävä motivaatiotekijä, toisin kuin Aruballa suoritettussa kyselyssä hallituksen säätämän suojelevan työllisyyspolitiikan vuoksi.

DiPietro ym. (2014) havaitsi tutkimuksensa perusteella vielä sen, että yleisesti ottaen nuorempi Y-sukupolvi ei kokenut erityisen tärkeänä olla osana yrityksen päätöksenteossa. Lisäksi tutkimus havaitsi, että Y-sukupolvella oli muita enemmän taipumusta olla tyytymättömiä etenemismahdollisuuksiinsa ja työnsä varmuuteen.

Teneqexhi, Dollija ja Stillo (2014: 77) ym. tuovat artikkelissaan esiin sen tosiasian, että eri motivaatiotapojen vaikutus vaihtelee ajasta ja tilanteesta riippuen. He painottavatkin tarvetta sille, että johtajat ymmärtäisivät, miten sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat työntekijään. He selittävät myös rahallisen palkan tarvetta työntekijöiden keskuudessa sillä, että taloudellisesti haastavina aikoina tilanne ajaa työntekijät keskittymään enemmän ulkoisiin motivointitekijöihin, kuten palkkaan sisäisten motivaatiotekijöiden sijaan, tukien osaltaan Wileyn näkemyksiä.

Voidaan siis todeta, että motivaatiotekijät vaihtelevat suuresti elämänkaaren aikana. Yksi merkittävä tekijä tähän on ympäröivän maailman muuttuminen, mikä vaikuttaa ihmisen motivaatioon ja siten käyttäytymiseen. Työnantajan olisikin alati oltava ”ajan hermoilla” siitä, mikä työntekijöitä motivoi, ja valjastettava se toteuttamaan yrityksen strategiaa.

Kovachin 10 motivaatiotekijää eivät kuitenkaan ota huomioon *sisäisen motivaatioteorian*, *itsemääräytymisen teorian* tai *tavoitteiden asettamisen teorian* osoittamaa henkilön tarvetta voida vaikuttaa omaan työhönsä päättämällä oman työnsä suorittamisesta ja olla osana työn tavoitteista sopimisessa. Se ei liiemmin ota huomioon X-sukupolvelle ominaista tarvetta työssä oppimiselle ja kehittymiselle tai Y-sukupolven motivaatiolle tärkeää hyvän työyhteisön merkitystä.

Siksi onkin aiheellista ottaa sellaiset kirjallisuuteen perustuvat motivaatiotekijät, kuten ”*Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön*”, ”*Työssä oppiminen ja kehittyminen*” ja ”*Hyvä työyhteisö*” osaksi kyselyä, johon työntekijät vastaavat. Samalla saamme selville, tarvitseeko 10 motivaatiotekijän patteristo päivittämistä, jotta se vastaisi paremmin tämän päivän työn luonnetta. Lisäksi on tärkeää voida antaa vastaajalle mahdollisuus ilmoittaa kysymyspatteriston ulkopuolella olevista hänelle tärkeistä motivaatiotekijöistä.

Kun kahdeksaa aiemmin suoritettujen tutkimusten tuloksia verrataan keskenään, nähdään, että tärkeimpien motivaatiotekijöiden tärkeysjärjestys ei aina ole vakio. Siihen voivat vaikuttaa Wileyn mainitsevat tekijät, kuten muuttunut työmarkkinaympäristö, taloustilanne, turvallisuustilanne, teollisuudenala, tekniset innovaatiot jne. (Wiley 1997: 271).

Breiterin ym. vuonna 2002 Yhdysvalloissa hotellialalle tekemässä tutkimuksessa hyvä palkka ja työn varmuus olivat kaksi tärkeintä motivaatiotekijää. Samaan aikaan Yhdysvallat kärsi talouden laantumasta vuoden 2000 IT-kuplan saattamana. Vuonna 2001 Yhdysvaltojen työmarkkinoilta hävisi arviolta 1,7 miljoonaa työpaikkaa ja seuraavana vuonna vielä 1,5 miljoonaa lisää (U.S. Department of Labor 2003). Lisäksi syyskuun 2001 terrori-isku vaikutti lentomääriin maailmanlaajuisesti. Taloudellisesti haastavina aikoina matkailu vähentyy kuluttajan keskittyessä elämisen perusedellytyksien turvaamiseen. Nämä osaltaan selittävät Breiterin ym. suorittaman kyselyn vastauksia.

DiPietron ym. 2014 Aruballa matkailualalle suorittamassa tutkimuksessa arvostus hyvin tehdystä työstä ja hyvä palkka olivat vastaajien keskuudessa kaksi tärkeintä motivaatiotekijää. Tuolloin pahin vaihe maailmanlaajuisessa finanssikriisissä oli ohi ja pääasiassa turismista elävän Aruban työttömyys oli varsin maltillinen, noin 7 % (International Monetary Fund 2019). Yleisen taloustilanteen ja työmarkkinatilanteen vuoksi työn varmuus alhaisen työttömyyden Aruballa selittää osaltaan, miksi arvostus hyvin tehdystä työstä koettiin työn varmuutta tärkeämpänä.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Valittu tutkimusstrategia, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät yhdessä tutkimuskohteen kanssa vaikuttavat olennaisesti tutkimuksen toteutukseen ja sen kulkuun. Avaan lukijalle tässä luvussa tutkielmassa ja sen toteutuksen kannalta tekemiäni ratkaisuja hahmotellen samalla sitä ympäristöä, johon tutkielma sijoittuu.

5.1. Tutkimusstrategia ja aineistonkeruumenetelmä

Tämän tutkielman tarkoituksena on kerätä sekä määrällistä että laadullista aineistoa siitä, minkälainen rooli sukupolvella on työmotivaatiosta ja aineettoman palkitsemisen merkityksellisenä kokemisessa. Määrällinen aineisto (kysely) toimii tämän laadullisen tutkielman pohjana, sillä se ei ole otannaltaan riittävän suuri pelkälle määrälliselle tutkimukselle. Siksi tutkielman analyysi noudattaa Alasuutarin (2011: 38–39) mainitsemaa laadullista analyysia, jota eivät ohjaa todennäköisyydet, vaan tutkijan luotettavana pitämät seikat.

Tutkielmassa pyrin päivitetyn Kovachin 10 motivaatiotekijään perustuvan kyselyn avulla kartoittamaan niitä motivaatio- ja palkitsemistekijöitä, jotka koetaan työyhteisössä tärkeimmiksi. Huomionarvoista on, että Kovachin 10 motivaatiotekijää kattavat ison osan aineettoman palkitsemisen skaalasta, joten uskon sen antavan tarpeeksi luotettavaa tietoa siitä, minkälainen aineeton palkitseminen koetaan merkitykselliseksi työyhteisössä. Jakamalla työntekijät ennen vuotta 1980 syntyneisiin (X-sukupolvi) ja vuoden 1981 jälkeen syntyneisiin (Y-sukupolvi) saadaan tietoa siitä, onko motivaatiotekijöissä ja siten aineettoman palkitsemisen merkityksellisyydessä sukupolvien välisiä eroavaisuuksia.

Kysely (Liite 1) on anonyymi, ja työntekijä on voinut vastata siihen joko täyttämällä kyselyn sähköisesti tai paperimuodossa. Rastittuaan syntymäaikaan tiedustelemaan ruudun laittaa hän tärkeysjärjestykseen kyselyn 13 motivaatiotekijää. Lisäksi työntekijällä on mahdollisuus halutessaan lisätä kaksi muuta motivaatiotekijää, jotka eivät ole nimetty-

nä. Kyselyssä on kaksi kuvailevaa kysymystä: ”*Mikä saa sinut kokemaan tyydytystä nykyisessä työssäsi?*” ja ”*Mikä nykyisessä työssäsi voisi motivoida sinua nykyistä enemmän ja miksi?*”. Lopuksi on Vapaa sana -osio.

Vastaukset on kerätty vuoden 2019 elokuun ja syyskuun aikana. Kyselyyn vastaaminen on ollut työntekijöille vapaaehtoista, ja he ovat tehneet sen työnantajan suostumuksella työajallaan. Tämä viestii myös siitä, että työnantaja on aidosti kiinnostunut käyttämään resurssejaan työntekijöiden motivoimiseksi sekä aineettoman palkitsemisen ymmärtämiseksi. Tällä tutkielmalla on suullisen ja kirjallisen palautteen perusteella yhteinen tahtotila niin työnantajan, esimiesten, työntekijöidenkin kuin minun, sen kirjoittajan, kesken. Koska kyselyyn on voinut vastata jokainen vakituudessa työsuhteessa oleva, kuvaa se mielestäni parhaiten koko työyhteisöä. Tutkimuksen osallistujien valinta rajattiin siis koskemaan koko vakituista työyhteisöä.

Saatuani kyselyn avulla selville työyhteisölle tärkeimmät motivaatiotekijät valitsen kaksi (2) haastateltavaa kummastakin sukupolvesta laatien haastattelukyselyn viiden (5) tärkeimmän motivaatiotekijän pohjalta. Kyselystä saatu määrällinen data auttaa hahmotamaan työntekijöille tärkeitä motivaatiotekijöitä, mutta haastattelun avulla on mahdollista ymmärtää syvällisemmin niitä syitä, jotka johtivat kyselyn tuloksiin. Samalla on mahdollista saada konkreettisia ehdotuksia työntekijöiden motivoinnissa ja aineettomassa palkitsemisessa onnistumisessa.

5.2. Aineiston analyysimenetelmä

Koska analysoin tutkielman aineistoa Kovachin 10 motivaatiotekijän perusteella, on sisällönanalyysi tällöin *deduktiivinen* (Tuomi & Sarajärvi 2011: 95–98.) Tällöin kyse on ennen kaikkea aiemman tiedon testaamisesta uudessa kontekstissa. Samalla se joko uudistaa tai vahvistaa aiempia oletuksia aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 81–83).

Tutkielman kohteena oli suuren pohjoismaalaisen finanssikonsernin asiakaspalveluyksikkö. Aineistonkeruu yksikössä suoritettiin aikana, jolloin oli menossa sekä organisaa-

tiomuutos yrityksen ylimmässä johdossa että toimintatapojen ja palveluiden vahva digitalisoiminen.

Yksikölle teettämäni motivaatiokyselyyn oli mahdollista osallistua kaikkien yksikön osa-aikaisessa tai kokoaikaisessa työsuhteessa olevien työntekijöiden, ja vastausprosentti oli 70. Osaston 71 työntekijästä kyselyyn vastasi siten 51 työntekijää. Motivaatiokysely sisälsi sekä motivaatiotekijöitä että aineettoman palkitsemisen tapoja. Motivaatiokyselyyn vastaaminen oli mahdollista tehdä joko sähköisellä lomakkeella ja lähettämällä vastaukset sähköpostiini tai tulostamalla lomake ja palauttamalla täytetty lomake minulle. Molempia vastaustapoja käytettiin.

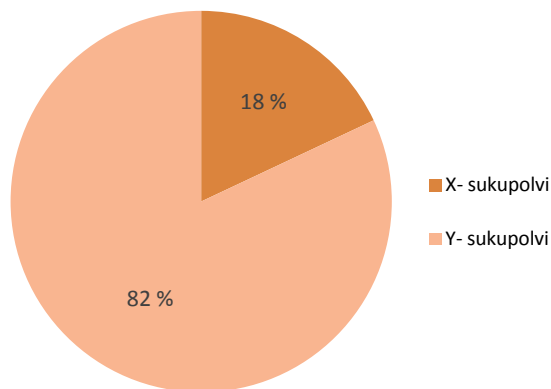
Haastatteluun valitsin neljä työntekijää siten, että kaksi edusti X-sukupolvea ja kaksi Y-sukupolvea. Sekä kyselyyn vastanneet että haastatellut edustivat molempia sukupuolia. Haastattelukysymykset valitsin sen perusteella, mitkä työyhteisö kyselyssä ilmoitti kaikkein tärkeimmiksi motivaatio- ja palkitsemistekijöiksi. Haastateltavat valitsin sen perusteella, miten suoraan ja tosiasiallisesti uskoin heidän vastaavan haastattelun kysymyksiin. Lisäksi nauhoitin ja litteroin haastattelut. Keskimääräinen haastattelun kesto oli noin 25 minuuttia ja litteroitujen haastattelujen sivumäärä oli jokaisen kohdalla 5 sivua.

Pyrin siten aineiston perusteella luomaan yleistyksiä niistä asioista, jotka on sukupolven perusteella otettava huomioon työntekijöiden motivoinnissa ja aineettomassa palkitsemisessa. Tällöin ei luoda varsinaista hypoteesia, vaan tutkimustulos joko vastaa tai ei vastaa tutkimuskysymyksiin (*Miten X- ja Y-sukupolvi kokee aineettoman palkitsemisen?* ja *Ovatko sukupolvet enemmän toistensa kaltaisia vai erilaisia koskien tapoja motivoida heitä?*). (Koskinen ym. 2005: 31–32.)

5.3. Tutkimukseen osallistujat

Tarkastelen vastaajia Kovachin 10 motivaatiotekijän ja aineettoman palkitsemisen näkökulmasta jakaen heidät kahteen eri sukupolveen, X ja Y. Kyselyyn vastasi 70 % työntekijöistä. Heistä 18 % kuului X-sukupolveen ja loput 82 % Y-sukupolveen.

Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden sukupolvijakauma.



Vastaajat eroavat toisistaan iän lisäksi myös muilla tavoin, kuten sukupuoleltaan, perhestatukseltaan, elämäntilanteeltaan ja työtuntien määrältä, koska he ovat eri kohdassa elämänsäkaartaan. Työyhteisöstä saatavan aineiston laadun takaamiseksi olen päättänyt jaotella työntekijät vain sukupolven perusteella. Työnantajani pyrkii osaltaan tämän tutkielman avulla ymmärtämään sukupolven vaikutusta työhön ja sen tekemiseen, jotta työtä voitaisiin johtaa strategian mukaisin menetelmin.

6. TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa käyn läpi ensin motivaatiokyselyn tulokset yleisellä tasolla esitellen motivaatiotekijät tärkeysjärjestyksessä. Tämän jälkeen tuon esiin sekä X- että Y-sukupolven tulokset, joita vertaan kirjallisuuteen. Tuon esiin myös X- ja Y-sukupolven vastaajien keskeisimmät eroavaisuudet ja pyrin ymmärtämään eroavaisuuksien syitä vertaamalla niitä tutkielman kirjallisuuteen. Kyselyyn vastanneista noin viidesosa edustaa X-sukupolvea ja neljä viidestä Y-sukupolvea.

Motivaatiokyselyn tulosten jälkeen käyn läpi työntekijöiden haastattelut ja niiden annin. Motivaatiokysely on toiminut haastattelun pohjana, jossa olen mennyt syvemmälle niihin syihin, jotka ovat vaikuttaneet kunkin motivaatiotekijän tärkeyteen työntekijälle. Neljästä haastateltavasta kaksi edustaa X-sukupolvea ja kaksi Y-sukupolvea. Vertaan myös heidän vastauksiaan motivaatiokyselyyn ja kirjallisuuteen.

6.1. Motivaatiokyselyn tulokset

Työntekijöiden tehtävänä oli asettaa tärkeysjärjestykseen työssään heitä motivoivat tekijät tutkielman lähdekirjallisuuden mukaan muokatussa Kovachin 10 motivaatiotekijän kyselyssä. Taulukossa 6. esitetyt motivaatio- ja palkitsemistekijät, *hyvä työyhteisö*, *työssä oppiminen ja kehittyminen* ja *mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön*, eivät kuulu Kovachin alkuperäisiin motivaatiotekijöihin, vaan niiden avulla on lähdekirjallisuuteen nojaten pyritty päivittämään 1940-luvulta alkunsa juontavaa taulukkoa tähän päivään sopivaksi. Oheisessa taulukossa ovat nähtävissä motivaatiotekijät tärkeysjärjestyksessä kaikkien kyselyyn vastanneiden mukaan. Kyselyssä vastaajat laittoivat motivaatiotekijät tärkeysjärjestykseen siten, että numero 1 oli tärkein, numero 2 toiseksi tärkein jne. Mitä pienempi motivaatiotekijän keskiarvo on, sitä tärkeämpi se on työntekijälle motivaation lähteenä.

Taulukko 6. Motivaatiotekijät tärkeysjärjestyksessä kaikkien vastaajien kesken.

Motivaatiotekijät	Keskiarvo
1. Mielenkiintoinen työ	4,04
2. Hyvä palkka	5,58
3. Arvostus hyvin tehdystä työstä	5,84
4. Hyvät työolosuhteet	5,98
5. Hyvä työyhteisö	6,66
6. Työssä oppiminen ja kehittyminen	6,98
7. Etenemismahdollisuudet	7,12
8. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	7,26
9. Työn varmuus	8,14
10. Lojaali työnantaja	8,42
11. Yhteenkuuluvuudentunne	8,46
12. Henkilökohtaisen tuen saanti	9,00
13. Selkeät pelisäännöt	9,44

Vastaajille työnsä tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi muodostui *mielenkiintoinen työ*, *hyvä palkka*, *arvostus hyvin tehdystä työstä*, *hyvät työolosuhteet* ja *hyvä työyhteisö*.

Mielenkiintoinen työ koettiin selvästi sitä seuraavia motivaatiotekijöitä tärkeämmäksi. Työn mielekkyys ja mielenkiintoisuus nousee esiin etenkin *sisäisen motivaation teoriassa*. Teorian mukaan sisäisesti motivoitunut henkilö tekee työtä itsensä vuoksi, ja mielekkääksi koettu työ on itsessään palkitsevaa ja motivoivaa. (Deci 1975: 101.) *Työn luokittelun teoriassa* työmotivaatiolle keskeistä on työn merkityksellisyys sen tekijälle. Teorian mukaan merkityksellisyys muodostuu työn vaihtelevuudesta, eheydestä ja merkityksestä. (Hackman & Oldham 1976: 256.) Tekijälleen epämieliekäs ja merkityksetön työ on harvoin mielenkiintoistakaan.

Hyvä palkka oli toiseksi tärkein motivaatiotekijä. Etenkin *odotusarvoteoria* tuo esiin palkan vaikutuksen. Palkalla ja palkkioilla on teorian mukaan keskeinen rooli motivaation lähteenä (Baron & Greenberg 1989: 89), ja mitä motivoituneempi työntekijä on tekemään työnsä tehokkaasti, sitä enemmän se vaikuttaa hänen suorituskyykyynsä (Vroom & Deci 1970: 229). Samaan tulokseen on tullut myös Jenkins ym. (1998: 778), joiden mukaan ulkoisilla motivointikeinoilla, kuten palkkiot ja bonukset, voidaan vai-

kuttaa työn suorittamisen tehokkuuteen myönteisesti. *Motivaatiohygieniateoriassa* (Herzberg ym. 1959: 113–114; 117) raha nähdään hygieniatekijänä, jonka mukaan puutteellinen palkka aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta hyvä palkka ei motivoi. Poikkeuksen tähän tekee erinomaisesta suorituksesta tunnustuksenosoituksena saatava suora palkkio, ei siis palkka.

Arvostus hyvin tehdystä työstä motivoi vastaajia kolmanneksi eniten. Arvostuksen tarpeet ovat Maslowin *tarvehierarkian* puutetarpeita ylempiä henkilön kasvutarpeita. Arvostus kasvutarpeena liittyy itsekunnioituksen kehitykseen, joka muodostuu työympäristössä esimerkiksi kollegalta tai esimieheltä saadun arvostuksen kautta. Arvostuksen tarve toimii tarvehierarkian mukaan menestyksen saavuttamisen haluna ja ajurina. Baron ja Greenberg (1989: 80) mainitsevat lisäksi erilaisia tapoja, joilla työnantaja pyrkii täyttämään työntekijän arvostuksen tarpeita. Näistä tavoista he mainitsevat etenkin palkintotilaisuudet ja henkilökohtaiset edut.

Tunnustus on yksi *motivaatiohygieniateorian* motivaatiotekijöistä. Kuten tarvehierarkiassa, myös motivaatiohygieniateoria näkee tunnustuksen henkilön tarpeita tyydyttävänä aineettoman palkitsemisen tapana. Samalla Herzberg ym. (1959: 144) tuovat esiin sen, että tunnustuksen saaminen vaikuttaa keskeisesti myös positiiviseen työasenteeseen. Arvostuksen ja tunnustuksen välillä on kuitenkin vivahde-eroja. Siinä, missä tunnustus on enemmän sidonnainen tapahtuneeseen tilanteeseen, kantaa arvostus myös onnistumisen jälkeiseen aikaan toimien aineettoman pääoman tavoin.

Sisäisen motivaation teoria ja *itsemääräytymisen teoria* eivät suhtaudu muista teorioista poiketen arvostukseen ja tunnustukseen aivan yhtä yksiselitteisesti. Sisäisen motivaation teorian mukaisesti arvostus on ulkoinen palkitsemisen tapa, joka voi pahimmillaan johtaa työntekijän sisäisen motivaation laskuun. (Wiersma 1992: 110; Cameron & Pierce 2002: 232). Kuitenkin sekä sisäisen motivaation käsitteen päivänvaloon tuonut Deci että käsitettä tutkineet Gagné ja Forest painottavat, että johtamis- ja viestimistyyli vaikuttavat keskeisesti siihen, miten työntekijä kokee saamansa arvostuksen. (Deci & Ryan 1985: 78; Gagné & Forest 2002: 226).

Hyvät työolosuhteet olivat kyselyn neljänneksi tärkein motivaatiotekijä. *Vahvistamisen teoria* tuo esiin motivaatiota tukevan työympäristön merkitystä työn tekemisessä. Teorian mukaan työnantaja voi vaikuttaa työolosuhteisiin myönteisesti työn uudelleensuunnittelun avulla, joka mahdollistaa ja tuo esiin tavoitteiden saavuttamisen, kyvykkyyden osoittamisen ja itsenäisyyden tuntemisen. (Wiley 1997: 263–264.) Myös Herzbergin *motivaatiohygieniateoriassa* fyysiset työolosuhteet ovat yksi työn hygieniatekijöistä. Se tarkoittaa, että hyvien työolosuhteiden puuttuminen aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta ei kuitenkaan toimi työntekijän motivaationlähteenä. Tämä on kuitenkin ristiriidassa niin Kovachin 10 motivaatiotekijän mallin kuin tähän kyselyyn vastanneiden työntekijöidenkin vastausten kanssa.

Hyvä työyhteisö oli vastaajille lähes yhtä tärkeä kuin hyvät työolosuhteet. Kirjallisuuden perusteella hyvällä työyhteisöllä on merkitystä etenkin Y-sukupolvelle. Kultalahden ja Viitalan (2014: 576) kyselytutkimuksen mukaan juuri mukava työyhteisö oli yksi työssä eniten motivaatiota lisäävä tekijä. Arsenault (2004: 130) tuo lisäksi esiin Y-sukupolven taipumuksen suosia yksin tekemisen sijaan yhdessä tekemistä. Hyvä työyhteisö on tuloksellisen yhteistyön perusedellytys.

Taulukossa merkityt motivaatiotekijät (*Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön*, *Työssä oppiminen ja kehittyminen* ja *Hyvä työyhteisö*) eivät kuulu alkuperäiseen Kovachin 10 motivaatiotekijän malliin. Ne perustuvat tämän tutkielman osana oleviin teorioihin, kuten *sisäisen motivaation teoriaan*, *itsemääräytymisen teoriaan*, *tavoitteiden asettamisen teoriaan* sekä tutkimuksiin X- ja Y-sukupolvea motivoivista tekijöistä. Kyseisillä motivaatiotekijöillä on vakiintunut asema tämän päivän motivaatiotutkimuksissa, joten niiden ottaminen mukaan kyselyyn on ollut perusteltua. Tätä tukevat myös kyselyn tulokset, sillä 13 motivaatiotekijästä ”*mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön*” koettiin 5. tärkeimmäksi, ”*hyvä työyhteisö*” 6. tärkeimmäksi ja ”*työssä oppiminen ja kehittyminen*” 8. tärkeimmäksi. Tämä kysely ja sen tulokset puoltavat osaltaan Kovachin 10 motivaatiotekijän mallin päivittämistä tämän päivän työympäristöön paremmin sopivaksi.

On myös aiheellista tutkia, minkälaisen ympäristön ja ympäristötekijöiden vallitessa työntekijät vastasivat tämän tutkielman kyselyyn. Aiemmista tutkimustuloksista aihees-

ta on voitu nähdä, että taloudellisesti hyvinäkin aikoina hyvä palkka on tärkeä motivaationlähde. Epävarmuuden vallitessa markkinoilla hyvän palkan lisäksi toiseksi tärkeäksi työmotivaatiotekijäksi nousee *työn varmuus*. Siinä, missä *hyvä palkka* oli koko vastajakunnasta toiseksi tärkein motivaatiotekijä *mielenkiintoisen työn* jälkeen, oli *työn varmuus* vasta yhdeksänneksi (9.) tärkein kyselyn kolmestatoista (13) motivaatiotekijästä.

Motivaatiokysely suoritettiin kesällä 2019, ja sen tuloksia tukee myös kyselyn aikaan vallinnut talous- ja työmarkkinatilanne. Valtionvarainministeriön kesän 2019 talouskatsauksessa tärkeimmän markkina-alueen, euroalueen, kasvu oli maltillista, mutta talous kuitenkin kasvoi. Sama raportti toteaa euroalueen kasvun kiihtyvän vuonna 2020 ja Suomen vientikysynnän kasvavan 2,9 % vuonna 2019, sitä seuraavana vuonna 2,7 % ja 2,6 % vuonna 2021. Vaikka voidaan olettaa, ettei monikaan kyselyyn vastanneista ole lukenut valtionvarainministeriön talouskatsausta, saa se valtion virallisena taloustietolähteenä laajaa medianäkyvyyttä, jolloin katsauksen tulokset tulevat suuremman yleisön tietoisuuteen.

Tämän tutkielman kyselyvastaajat työskentelevät pankkisektorilla, ja yleisen talousnäkymän vuoksi on mielekästä tarkastella myös lähemmin sitä ympäristöä, jolla saattaa olla vaikutusta siihen, miten he kyselyyn vastasivat. Finanssiala ry kysyy neljännesvuosittain Pankkibarometrin avulla pankinjohtajien käsityksiä ja odotuksia luotonkysynnän ja eri sijoitusmuotojen kehityksestä. Myös pankki, jonka yksikköä tutkielmassani tarkastelen, osallistui barometriin, joka vastaa Finanssiala ry:n mukaan pääpiirteissään pankkien markkinaosuuksia Suomessa.

Finanssiala ry:n kesällä 2019 suorittaman pankkibarometrin mukaan henkilöasiakkaiden remontointiin ja peruskorjaukseen liittyvä luotonkysyntä on kasvussa, minkä lisäksi yritysten luotonkysynnän odotetaan kasvavan yritysten luottohalukkuuden paranemisen seurauksena. Toisin sanoen markkina-alue, jolle kyselyn vastaajat ovat työllistyneet, voi hyvin trendin jatkuessa samansuuntaisena.

Mielenkiintoisen työn merkitys on ollut aiempien kyselyvastausten perusteella tärkein motivaatiotekijä 1980-luvun talouden nousukautena suoritetuissa Kovachin kahdessa

motivaatiokyselyssä. Samalla arvostus hyvin tehdystä työstä on ollut yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä aina Hersleyn ja Blanchardin toisen maailmansodan jälkeen vuonna 1946 suorittamasta kyselystä lähtien. Yhtä kaikki voidaan todeta, että tämän tutkielman tulokset ovat varsin hyvin linjassa niiden tekijöiden kanssa, joiden on katsottu vaikuttaneen samalta pohjalta aiemmin suoritettujen kyselytutkimusten tulosten kanssa.

6.1.1. X- ja Y-sukupolven tärkeimmät motivaatiotekijät

Tämän tutkielman pyrkimyksenä on ymmärtää sukupolven vaikutus siihen, mikä työn tekijöitä motivoi ja minkälainen aineeton palkitseminen on kullekin tärkeintä. Oheisessa taulukossa on kuvattuna motivaatiokyselyn vastaukset X- ja Y-sukupolven osalta.

Taulukko 7. Vertailu X- ja Y-sukupolven motivaatiotekijöiden välillä.

Keskiarvo	Motivaatiotekijät X-sukupolvi	Tärkeys	Motivaatiotekijät Y-sukupolvi	Keskiarvo
5,15	Mielenkiintoinen työ	1.	Mielenkiintoinen työ	3,65
5,38	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	2.	Hyvä palkka	5,00
5,54	Hyvät työolosuhteet	3.	Etenemismahdollisuudet	5,81
5,85	Arvostus hyvin tehdystä työstä	4.	Arvostus hyvin tehdystä työstä	5,85
6,00	Hyvä työyhteisö	5.	Hyvät työolosuhteet	6,14
6,46	Hyvä palkka	6.	Työssä oppiminen ja kehittyminen	6,54
6,77	Työn varmuus	7.	Hyvä työyhteisö	6,89
7,38	Selkeät pelisäännöt	8.	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	7,92
7,62	Henkilökohtaisen tuen saanti	9.	Lojaali työnantaja	8,30
8,00	Yhteenkuuluvuudentunne	10.	Työn varmuus	8,62
8,23	Työssä oppiminen ja kehittyminen	11.	Yhteenkuuluvuudentunne	8,62
8,77	Lojaali työnantaja	12.	Henkilökohtaisen tuen saanti	9,49
10,85	Etenemismahdollisuudet	13.	Selkeät pelisäännöt	10,16

Vaikka *mielenkiintoinen työ* oli kummallekin sukupolvelle työn tärkein motivaatiotekijä, huomataan, että Y-sukupolvi koki sen vielä tärkeämpänä kuin X-sukupolvi. Mielenkiintoisen työn tärkeys tukee ainakin Y-sukupolven työn tarpeita, jotka käyvät ilmi Kulalahden ja Viitalan (2014: 576) kyselytutkimuksesta. Vaikkei mielenkiintoinen työ ole X-sukupolvelle kaikkein tunnusomaisin motivaatiotekijä, liittyy se läheisesti universaa-

leihin sisältöteorioihin, kuten *sisäisen motivaation teoriaan* ja *itseääräytymisen teoriaan*.

Hyvä palkka oli Y-sukupolven vastaajille toiseksi tärkein motivaatiota lisäävä tekijä. X-sukupolvelle hyvä palkka oli samalla vasta kuudenneksi tärkein motivaatiotekijä. Kyse-lyvastaukset ovat tältä osalta ristiriidassa lähdekirjallisuuden kanssa, sillä palkan ja palkkioiden tärkeys on tunnusomaista juuri X-sukupolvelle (Pergolanto ym. 2016.; Smola & Sutton 2002: 378; Tulgan 1996: 15), eikä niinkään Y-sukupolvelle, jota lähdekirjallisuuden perusteella motivoi etenkin hyvä työyhteisö (Kultalahti & Viitala 2014: 576; Luscombe ym. 2013: 287; Arsenault 2004: 130).

Syy palkan tärkeyteen työyhteisössä Y-sukupolven työntekijöille voi olla se, että merkittävä osa heistä työskentelee osa-aikaisesti opintojensa ohella. *Tarvehierarkian* mukaisesti Y-sukupolven työntekijät motivoituvat palkasta, jolla he tyydyttävät fysiologisia puutetarpeitaan. Lisäksi Maidanin (1991: 448) mukaan palkka toimii *motivaatiohygieniateoriasta* poiketen myös motivaatiotekijänä.

Arvostus hyvin tehdystä työstä koettiin tärkeäksi sekä X- että Y-sukupolven vastausten perusteella. Luoma ym. (2014) sekä Ylikorkala ja Sweins (2015) tuovat esille arvostuksen keskeisen roolin aineettomassa palkitsemisessa. Ylikorkala ja Sweins (2015: 21) toteavat lisäksi arvostuksen keskeisen merkityksen palkitsemistapana, joka tehoaa varsin hyvin työntekijöiden sitouttamisessa yritykseen. Shields (2007) tuo esiin jokaisen organisaation kolme (3) keskeistä palkitsemisen tavoitetta. Organisaatio pyrkii palkitsemisen keinoin sekä houkuttelemaan, pitämään kiinni (sitouttamaan) että motivoimaan hyviä työntekijöitä. Arvostuksen rooli palkitsemis- ja motivointikeinona näyttääkin olevan varsin tärkeää työntekijän iästä riippumatta.

Arvostus ja hyvä palaute työstä ovat termeinä varsin lähellä toisiaan. Keskeisin ero palautteen tärkeydessä X- ja Y-sukupolven välillä ilmenee kirjallisuuden mukaan siinä, että vaikka se on molemmille tärkeää, haluaa X-sukupolvi työstään tarkkaa palautetta (Allen 2004: 52), kun taas Y-sukupolven motivaation ylläpidolle ja kasvulle on tärkeää jatkuva palaute (Shaw & Fairhurst 2008: 373).

Sekä Kultalahden ja Viitalan (2014: 576) että Gursoyn ym. (2008: 453) tutkimustuloksissa Y-sukupolven motivaatiota eniten laskeva tekijä oli arvostuksen puute. Tämä korostuu Y-sukupolven kohdalla etenkin siksi, että Shawn ja Fairhurstin (2008: 373) ja Twengen ja Campbellin (2008: 866) tutkimustulosten mukaan Y-sukupolven työmotivaatiolle tärkeää on jatkuva palautteen saanti.

Merkittävin ero työyhteisön Y- ja X-sukupolven kesken ilmeni siinä, miten motivoivina *etenemismahdollisuudet* koettiin. Y-sukupolvelle tämä oli kolmanneksi tärkein motivaatiotekijä, kun taas työyhteisön X-sukupolven edustajat asettivat sen kaikista vähiten motivaatiota lisääväksi tekijäksi. Tämä on ristiriidassa esimerkiksi World at Work -raportin kanssa, jossa X-sukupolvea palkittiin lukumäärältään eniten juuri etenemismahdollisuuksien kautta (WorldatWork 2008: 8).

Syitä näin selvään eroon voi olla kuitenkin monia. Ehkä mielenkiintoisia työtehtäviä, joihin edetä, ei ole ollut avoinna tai työntekijät ovat tyytyväisiä nykyiseen työnkuvaan. He voivat myös katsoa odotusarvoteorian mukaisesti, että maksettava korvaus etenemisestä vaativampaan tehtävään ei ole riittävä (Baron & Greenberg 1989: 89–90).

Toisaalta Yu ja Miller (2005: 37) ovat osoittaneet X-sukupolven pitävän työtyytyväisyyttä uralla etenemistä tärkeämpänä. Monet työtyytyväisyyteen liittyvät motivaatio- ja palkitsemistekijät, kuten mielenkiintoinen työ, hyvät työolosuhteet, hyvä työyhteisö ja hyvä palkka, sijoittuvatkin varsin korkealle työyhteisölle teetetyssä kyselyssä. Voi myös olla, että X-sukupolven vastaajat kokevat olevansa vastaamishetkellä juuri heille sopivassa tehtävässä, jonka vuoksi etenemismahdollisuudet eivät ole työmotivaatioon vaikuttavan aineettoman palkitsemisen keskiössä.

Työyhteisön Y-sukupolven vastaukset taas ovat varsin hyvin linjassa World at Work -raportin kanssa. Siinä etenemismahdollisuudet olivat kolmanneksi käytetyin Y-sukupolven palkitsemisen tapa. (WorldatWork 2008: 8.) Samalle sijalle sen äänestivät myös tämän tutkielman motivaatiokyselyyn vastanneet Y-sukupolven edustajat.

Kultalahti ja Viitala tuovat artikkelinsa kyselyvastausten perusteella esiin uuden mielenkiintoisen työn myönteisen vaikutuksen Y-sukupolven työmotivaatioon (Kultalahti & Viitala 2014: 576). Toisaalta Y-sukupolvella, josta monella ei vielä ole pitkää työuraa takana, on usein taipumus yliarvioida omaa osaamistaan luoden turhan korkeita odotuksia, jotka johtavat pettymykseen (Sturges, Guest & Mackenzie Davey 2000: 354). Y-sukupolven työntekijät saattavat siten kokea tyytymättömyyttä etenemismahdollisuuksien puutteesta, joka saattaa työnantajan näkökulmasta johtua siitä, että heidän osaamisensa ja kompetenssinsa eivät vielä riitä siirtymiseen vaativampiin tehtäviin. Tämä myös saattaa olla yksi selittävästä tekijöistä etenemismahdollisuuksien tärkeydessä juuri Y-sukupolven kesken. Tarjonnan ja kysynnän välisen kommunikaatiokuilun kaventamiseksi Arnold, Schalk, Bosley ja van Overbeek (2002: 479) tuovat tähän yhdeksi ratkaisuksi enemmän totuutta vastaavat työilmoitukset.

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön oli X-sukupolven vastaajille toiseksi tärkein motivaatiotekijä. Tätä tukee Tulganin (1996: 15) havainto X-sukupolven työn itsenäisyyden sekä vastuun ottamisen tärkeydestä. Samalla Becton ym. (2014: 179) toteavat X-sukupolven olevan varsin haluton jäämään ylitöihin. Toisin sanoen X-sukupolvi haluaa vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja siihen, miten ja milloin työtä tehdään.

Vaikka Luscombe ym. (2013: 287) tuovat esiin päätöksentekoon osallistumisen tärkeyden Y-sukupolvelle, ei muukaan kirjallisuus näytä erityisesti nostavan omaan työhön vaikuttamista erityiseen suureen rooliin. Samaa tukee myös kyselytulos, jossa Y-sukupolvi äänesti mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön 13 motivaatiotekijän listalla vasta 8. tärkeimmäksi.

Sisäisen motivaation teorian ja itsemääräytymisen teorian mukaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on työntekijän motivaatiolle sukupolvesta huolimatta keskeistä, sillä se vaikuttaa henkilön sisäisen motivaation tasoon (Deci & Ryan 1985: 78). Tämän tulisi olla tärkeää myös työnantajalle, sillä sisäisen motivaation kasvun on havaittu olevan yhteydessä sitoutumiseen – joskin sitoutuminen tapahtuu työnantajan sijaan ensisijaisesti työhön itseensä (Deci 1975: 101). Lisäksi tavoitteiden asettamisen teorian (Locke &

Latham 1984: 37–40) mukaan työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omalle työlle asetettaviin tavoitteisiin parantaa hänen motivaatiotaan ja sitoutumisen astettaan.

Kyselyyn vastanneiden X- ja Y-sukupolven edustat katsoivat *hyvien työolosuhteiden* olevan tärkeä työmotivaatioon vaikuttava tekijä. X-sukupolvelle hyvät työolosuhteet oli eri motivaatiotekijöistä 3. tärkein, kun taas Y-sukupolvelle se oli 5. tärkein. Kirjallisuudesta ei niinkään käy esiin hyvien työolosuhteiden korostunut tärkeys juuri X- tai Y-sukupolvelle, mutta niin motivaationhygieniateoria (Herzberg ym. 1959: 114–115) kuin myös vahvistamisen teoria (Wiley 1997: 263–264) osoittavat ne työntekijälle yleisesti tärkeiksi työntekoon liittyviksi tekijöiksi.

Hyvien työolosuhteiden tärkeys on kuitenkin liitoksissa *hyvään työyhteisöön*, mikä oli kyselyvastausten perusteella X-sukupolvelle hieman Y-sukupolvea tärkeämpää. Sekä Wongin ym. (2008: 885) että Kultalahden ja Viitalan (2014: 576) tutkimustulosten perusteella tämän voisi odottaa olevan toisin päin, sillä yhteenkuuluvuus ja hyvä työyhteisö ovat juuri Y-sukupolvelle keskeisiä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

6.1.2. Motivaatiokyselyn kirjallisen osion vastaukset

Motivaatiokyselyssä oli motivaatiotekijälistan lisäksi kaksi kirjallista kysymystä ja vapaa sana -osio. Haastattelukysymysten vastaukset olen lisäksi taulukoinut liitteeksi tämän tutkielman teoreettiseen viitekehyksen mukaisesti. Peilaan tämän jälkeen vastauksia kolmeen lukumäärältään suurimpaan motivaatiotekijään.

Kysymykseen *Mikä saa sinut kokemaan tyydytystä nykyisessä työssäsi* osoittautui X-sukupolven kirjallisissa vastauksissa muita tärkeämmäksi tyytyväisyyttä parantavaksi tekijäksi *Arvostus hyvin tehdystä työstä*. Samalla motivaatio- ja palkitsemisteorioiden osalta X-sukupolven tyytyväisyys kumpuaa etenkin sekä tarvehierarkian että motivaatiohygieniateorian havainnoista ja tulkinnoista. Itse kysymystä edeltävässä kyselyssä kaksi tärkeintä motivaatiotekijää X-sukupolvelle olivat *Mielenkiintoinen työ* ja *Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön*. Arvostus hyvin tehdystä työstä oli X-sukupolvelle vasta neljänneksi (4.) tärkein motivaatiotekijä. Huomionarvoista on kuitenkin se, että tämä

kysymys koski juuri työtyytyväisyyttä, ei suoraan sitä, mikä motivoi. Motivaatiohygieniateorian (Herzberg ym. 1959: 114–115) mukaisesti työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat erilaisia kuin työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.

Y-sukupolven kirjalliset vastaukset olivat X-sukupolvea runsaslukuisimmat, mutta tästä huolimatta myös Y-sukupolven tärkeimmäksi työtyytyväisyyttä parantavaksi tekijöiksi nousivat *Arvostus hyvin tehdystä työstä* ja *Työssä oppiminen ja kehittyminen*. Myös Y-sukupolven kohdalla työtyytyväisyyteen liittyvät kirjalliset vastaukset erosivat edeltäneen motivaatiokyselyn tuloksista. Arvostus hyvin tehdystä työstä ja Työssä oppiminen ja kehittyminen olivat kyselyn tuloksissa neljänneksi (4.) ja kuudenneksi (6.) tärkeimmät motivaatio- ja palkitsemistekijät. Kyselyssä *Mielenkiintoinen työ* ja *Hyvä palkka* olivat kaksi Y-sukupolvelle tärkeintä motivaatiotekijää. Motivaatio- ja palkitsemisteorioista myös Y-sukupolven työtyytyväisyyden tarpeita selittivät parhaiten tarvehierarkia ja motivaatiohygieniateoria.

Motivaatiokyselyn toinen kysymys oli: ***Mikä nykyisessä työssäsi voisi motivoida sinua paremmin ja miksi?*** X-sukupolven kohdalla tärkeimmiksi motivaatiota lisääväksi tekijäksi osoittautuivat *Hyvä palkka*, *Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön* ja *Arvostus hyvin tehdystä työstä*. Tätä edeltäneessä kyselyssä edellä mainitut motivaatiotekijät olivat kuudenneksi (6.), toiseksi (2.) ja neljänneksi (4.) tärkeimmät.

Kirjallisten vastausten perusteella Y-sukupolven motivaatiota paransivat motivaatio- ja palkitsemistekijöistä eniten *Hyvä palkka*, *Etenemismahdollisuudet* ja *Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön*. Kirjalliset vastaukset olivat varsin hyvin linjassa motivaatiokyselyn vastausten kanssa, sillä kyselyssä Y-sukupolvelle kolme tärkeintä motivaatiotekijää olivat tärkeysjärjestyksessä *Mielenkiintoinen työ*, *Hyvä palkka* ja *Etenemismahdollisuudet*.

Kirjallisissa vastauksissa on siten hieman eroavaisuuksia motivaatiokyselyn vastausten kanssa, mutta kysymyksen asettelulla saattaa olla vaikutusta tähän eroon. Siinä, missä kyselyssä pyydettiin vastaajaa laittamaan motivaatiotekijät tärkeysjärjestykseen, kirjallisessa kysymyksessä kysyttiin, mikä lisää motivaatiota. Vastaaja peilaa siten kirjallisen

kysymyksen vastaustaan etenkin nykyiseen tilanteeseen – ei siihen, mitä yleisesti pitää motivaationsa kannalta tärkeänä.

Kysymysten vertailun vuoksi olen oheiseen taulukkoon kirjallisten vastausten perusteella listannut kolme tärkeintä tekijää, jotka vaikuttavat kyselyn kirjalliseen osioon vastanneiden työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon.

Taulukko 8. Kyselyn mukaiset työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät
Arvostus hyvin tehdystä työstä	Hyvä palkka
Työssä oppiminen ja kehittyminen	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
Hyvä työyhteisö	Etenemismahdollisuudet

Yhtä kaikki, vastaukset siihen, mitkä tekijät saavat työntekijöissä aikaan tyydytystä ja mitkä taas motivaatiota, osoittavat työtyytyväisyyden olevan selkeästi eri käsite kuin työmotivaatio. Tämä vuoksi niihin vaikuttavat myös toisistaan eroavat motivaatioon ja palkitsemiseen liittyvät tekijät.

6.1.3. Tulosten vertaaminen aiempiin tutkimustuloksiin

Verrattaessa tutkielmassa suoritettua motivaatiokyselyn tuloksia ja sen eroavaisuuksia aiempien kyselyiden tuloksiin nähdään, että myös nyt suoritettua kyselyn tuloksissa on eroja aiempiin kyselyihin. On syytä huomata, että vertailun helpottamiseksi taulukossa ovat vain alkuperäiset Kovachin 10 motivaatiotekijää.

Taulukko 9. Aiempien tutkimusten tulokset verrattuna tutkielman kyselytuloksiin.

	Vuosi	1946 (Hersley, Blanchard 1969)	1980 (Kovach 1980)	1986 (Kovach 1987)	1992 (Charles, Marshall (1992)	1992 (Wiley 1997)	1995 (Simons, Enz 1995)	2002 (Breiter ym. 2002)	2014 (DiPietro ym. 2014)	2019 (Huhta- aho 2019)
Motivaatiotekijät										
Arvostus hyvin tehdystä työstä		1	2	2	3	2	6	6	1	3
Yhteenkuuluvuudentunne		2	3	3	6	8	8	9	7	8
Henkilökohtaisen tuen saanti		3	9	9	9	10	10	10	10	9
Työn varmuus		4	4	4	7	3	2	2	4	6
Hyvä palkka		5	5	5	1	1	1	1	2	2
Mielenkiintoinen työ		6	1	1	4	5	5	5	6	1
Etenemismahdollisuudet		7	6	6	5	4	3	4	5	5
Lojaali työnantaja		8	8	8	8	6	7	7	8	7
Hyvät työolosuhteet		9	7	7	2	7	4	3	3	4
Selkeät pelisäännöt		10	10	10	10	9	9	8	9	10

Verrattaessa motivaatiokyselyn tuloksia aiemmin samalta pohjalta suoritettuihin kyselyihin huomataan, että *mielenkiintoinen työ* oli tärkein motivaatiotekijä viimeksi vuosina 1980 ja 1986 Kovachin suorittamissa kyselyissä. 2000-luvun Breiterin ym. ja DiPietron ym. suorittamissa kyselyissä mielenkiintoinen työ sijoittui vasta sijoille viisi (5) ja kuusi (6). Tämän tutkielman motivaatiokyselyssä sekä X- että Y-sukupolvi katsoivat mielenkiintoisen työn tärkeimmäksi motivaatiotekijäkseen.

Yksi mahdollinen syy eroon voi johtua Breiterin ym. (2002) hotellialalle sijoittuvan tutkimuksen ajoittuminen juuri IT-kuplan jälkeiseen aikaan, minkä vuoksi vastaajat kokivat sellaiset asiat kuin hyvä palkka ja työn varmuus tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi

ja mielenkiintoisen työn vasta toissijaisena motivaationlähteenä. Syy siihen, miksi DiPietron ym. (2014) tutkimuksessa mielenkiintoinen työ oli vasta kuudenneksi tärkein, antaa aiheita tarkasteluun muusta kuin taloudellisesta näkökulmasta – olihan finanssikriisin puhkeamisesta kulunut jo viisi vuotta, ja pahin myllerrys jo ohi. DiPietro ym. eivät kuitenkaan tuo laaja-alaisesti esiin niitä syitä, miksi jokin tietty motivaatiotekijä osoittautui toista tärkeämmäksi.

Aina Charlesin ja Marshallin (1992) 90-luvun alusta suorittamasta motivaatiotutkimuksesta lähtien *hyvä palkka* on ollut joko tärkein tai toiseksi tärkein motivaatiotekijä. Eri vuosina suoritettuja tutkimuksia vertaamalla huomataan myös, että *hyvä palkka* ja *työn varmuus* kulkevat käsi kädessä. Muutosta 80-luvun ja sitä edeltäviin tutkimustuloksiin selittää osin maailmanlaajuinen 1980-luvun nousukauden jälkeinen 90-luvun alun lama, jonka aiheutti liiallisesta velkaantumisesta johtunut talouden ylikuumentuminen. Talouskriisiä syvensi myös samaan aikaan sijoittunut öljyn hintapiikin aikaansaama maailmanlaajuinen öljykriisi. (Throop, Laderman & Walsh 1993.) 1990-luvun alun laman vaikutukset kestivät aina vuoteen 1994, jolloin maailmanlaajuinen bruttokansantuotteen kasvu muuttui taas normaaliksi (The World Bank 2019).

On siten myös ymmärrettävää, että Simonsin ja Enzin vuonna 1995 suorittaman tutkimuksen osallistujilla olivat vielä 90-luvun lama ja sen vaikutukset tuoreessa muistissa, minkä vuoksi hyvä palkka ja työn varmuus olivat edelleen tärkeimmät motivaatiokeinot. Breiterin ym. (2002) tutkimustulosten samankaltaisuutta selittää tutkimuksen mainitsema IT-kupla. DiPietro ym. (2014) selittävät tutkimustulostensa lievää erilaisuutta sillä, että siinä, missä hyvä palkka oli edelleen toiseksi tärkein motivaatiotekijä, ei työn säilyvyys ollut yhtä tärkeää Aruban hallituksen säätämän suojelevan työllisyyspolitiikan vuoksi.

Globaalin maailmantalouden aikana myös taloudelliset ilmiöt ja kriisit ovat globaaleja ja koskettavat siten lähes jokaista työnantajaa ja työntekijää. Hyvä palkka toimii siten työn varmuuden kanssa eräänlaisena vakuutuksena siinä missä motivaatiotekijänäkin. Siksi on loogista, että myös suorittamassani kyselyssä hyvä palkka koettiin tärkeäksi

motivaatiotekijäksi. Työn varmuuden sijoittuessa kyselyssä kuudenneksi (6.) viestii se siitä, että vastaajat eivät erityisesti pelkää oman työpaikkansa menettämistä.

Tarkasteltaessa miten hyvä palkka jakautuu X- ja Y-sukupolven kesken, huomataan, että vastoin lähdekirjallisuutta Y-sukupolvi koki hyvän palkan X-sukupolvea tärkeämmäksi. Tätä selittää se, että suurin osa Y-sukupolven vastaajista teki työtä osa-aikaisesti opintojensa ohella, mikä tarkoittaa, että raha koettiin Maslowin tarvehierarkian mukaisesti puutetarpeena. Toisaalta X-sukupolven vastaajat eivät kokeneet palkkaa yhtä tärkeänä, mitä lähdekirjallisuus ilmaisee. Tämä viestii siitä, että X-sukupolven vastaajilla oli palkkaa tärkeämpiä motivaatiotarpeita.

Verrattaessa eri vuosina suoritettujen kyselyiden motivaatiotekijöiden keskiarvoja huomataan, että *arvostus hyvin tehdystä työstä* on toiseksi tärkein motivaatiotekijä. Samalla nähdään, että se on pitänyt pintansa vallitsevasta taloustilanteesta huolimatta. Tätä selittää osaltaan arvostuksen kuuluminen *tarvehierarkian* ja *motivaatiohygieniateorian* kaltaisten universaaleiksi katsottujen sisältöteorioiden tärkeimpiin ihmistä motivoiviin tekijöihin. Tutkielman kyselyn tulokset vahvistivat tätä omalta osaltaan, sillä arvostus hyvin tehdystä työstä oli sekä X- että Y-sukupolven vastaajille neljänneksi (4.) tärkein motivaatiotekijä.

Aina Hersleyn ja Blanchardin (1969) suorittamasta tutkimuksesta alle vuosi sitten suorittamaani tutkimukseen on nähtävissä yhtäläisyyksiä motivaatiotekijöissä, kuten *hyvä palkka*, joka on ollut viiden tärkeimmän motivaatio- ja palkitsemistekijän joukossa kaikissa tässä tutkimuksessa mukana olevissa tutkimuksissa. Tutkimuksesta toiseen ovat myös sellaiset motivaatio- ja palkitsemistekijät, kuten *arvostus hyvin tehdystä työstä* ja *mielenkiintoinen työ*, vakiinnuttaneet asemansa työntekijöiden keskuudessa.

Nämä ovat asioita, joihin työnantajan alasta riippumatta tulisi kiinnittää huomiota motivaation kasvussa ja palkitsemisessa onnistumiseksi. Tarkastelemaani työyhteisöä näyttävät sukupolvesta riippumatta puhuttelevan etenkin *sisäisen motivaation teorian* (mielenkiintoinen työ), *odotusarvoteorian* (hyvä palkka) ja *motivaatiohygieniateorian* (arvostus hyvin tehdystä työstä) havainnot motivaatiosta ja palkitsemisesta.

6.2. Haastattelukysymykset ja -vastaukset

Tutkielmaa varten haastattelin neljää (4) työntekijää. Heistä kaksi edusti X-sukupolvea ja toiset kaksi Y-sukupolvea. Kysyin heiltä motivaatiokyselyn tulosten viitoittamana seuraavat kysymykset:

Kysymys 1: Millä sinun mielestäsi voisi lisätä työn palkitsevuutta täällä?

X-sukupolvi: haastateltujen vastauksissa nousivat esiin sellaiset asiat, kuten yhteiset tiimien sisäiset aktiviteetit, aktiivinen urasuunnittelu ja yhteneväinen palkkataso kilpailijoihin nähden.

Haastateltujen X-sukupolven työntekijöiden vastauksista käy ilmi Smolan ja Suttonin (2002: 378) mainitsema työyhteisön tapahtumiin osallistuminen ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet. Yu ja Miller (2005: 37) toivat artikkelissaan esille etenemisen tärkeiden X-sukupolvelle nostaen työtyytyväisyyden kuitenkin tätä tärkeämpään asemaan. Etenemismahdollisuuksien tärkeys X-sukupolvelle kävi kuitenkin selväksi Worldat-Workin (2008: 8) laatimasta raportista, jossa juuri se oli käytetyin palkitsemisen tapa. Useampi tämän tutkielman lähteistä (Tulgan & Greene 1999; Smola & Sutton 2002; Pergolanto ym. 2016) nostaa esiin X-sukupolven motivoitumisen rahasta, mutta kilpailijoihin nähden yhteneväinen palkkataso viestii ennemmin Jorgensenin (2003: 42) ja *tasasuhtateorian* (Adams & Freedman 1976) havainnoista liittyen palkan oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen.

Kun vastauksia verrataan Kovachin 10 motivaatiotekijän pohjalta laaditun kyselyn vastauksiin, huomataan niiden eroavan toisistaan. Haastateltavien vastauksissaan mainitsema tiimien yhteiset aktiviteetit on parhaiten verrattavissa motivaatiokyselyn *yhteenkuuluvuudentunteeseen* (10. tärkein) ja osin myös *hyvään työyhteisöön* (5. tärkein). Lisäksi aktiivinen urasuunnittelu oli haastatelluille tärkeää, kun taas koko työyhteisölle teetetyssä motivaatiokyselyssä X-sukupolven edustajat katsoivat sen vähiten tärkeäksi 13 motivaatiotekijästä. Siinä missä haastateltavat kokivat tärkeäksi yhteneväisen palk-

katason kilpailijoihin nähden, ei se kuitenkaan kuvaa samaa asiaa kuin motivaatiokyselyn *hyvä palkka* (6. tärkein).

Tämä tarkoittaa myös sitä, että yhteenkuuluvuudentunteen ja yhteisten aktiviteettien osalta valitut haastateltavat eivät edustaneet erityisen hyvin tätä tutkimusta varten suoritettua motivaatiokyselyn vastauksia.

Y-sukupolvi: kysymyksen vastauksista tuli esiin sekä rahallinen että aineeton palkitseminen. Rahallisessa palkitsemisessa, kuten bonuksissa, oli tärkeää, että se sisälsi selkeät rajat, raamit ja toimintamallit. Kilpailijoiden tasolla oleva peruspalkka ja tavoitteiden ylittämisen mahdollistava bonus olivat konkreettisia ehdotuksia aineellisen palkitsemisen parantamiseksi. Rahallinen palkitseminen koettiin tärkeäksi etenkin, mikäli haastateltava samanaikaisesti opiskeli.

Aineettomassa palkitsemisessa tärkeäksi koettiin selvä urapolku, joka saa tällöin työntekijän sitoutumaan paremmin yritykseen. Lisäksi haastateltava koki hyvän yhteishengen jo itsessään palkitsevana ja piti tärkeämpänä sitä, että tiimin onnistuessa rahallinen palkinto käytettiin ennemmin tiimin yhteisen aktiviteetin rahoittamiseen.

Rahalliselle palkitsemiselle koettiin Y-sukupolven kohdalla tärkeäksi sen selkeys ja määrittely. Kultalahti ja Viitala (2014: 576) listaavat Y-sukupolven keskittyvässä artikkelissaan, että epämääräinen työnkuva ja luonnollisesti palkitseminen laskevat Y-sukupolven työmotivaatiota. Samalla *tavoitteiden asettamisen teoria* (Locke & Latham 1984) antaa ymmärrystä palkitsemisen tarpeesta työntekijän päästyä tavoitteeseen. Sen mukaan selvä ja hyväksytty palkitseminen johtaa hyvään lopputulokseen painottaen tuloksen ja palkan välillä olevan yhteyden selkeyttä. Lisäksi rahallisen palkitsemisen kokeminen tärkeänä on *tarvehierarkian* (Maslow 1987) mukaan luonnollista, sillä tällöin usein osa-aikaisesti työtä tekevä opiskelija sijoittuu puutetarpeiksi kuvattuun osaan tarvehierarkiaa. Vaikka Kultalahden ja Viitalan (2014) tutkimuksen mukaan rahan merkitys ei ole Y-sukupolvelle yhtä merkityksellinen kuin mitä se on X-sukupolvelle, myös Y-sukupolven haastatteluvastauksista kävi ilmi kilpailijoiden kanssa samalla tasolla olevan peruspalkan tärkeys. Voidaan myös valistuneesti arvata, että pääasiallisena syy-

nä tähän tarpeeseen ovat ensisijaisesti *tasasuhtateorian* havainnot palkan tärkeydestä, jota vahvistaa opiskelevan työntekijän sijainti *tarvehierarkian* puutetarpeita kuvaavan asteikon päässä.

Kuten tutkielman lähdekirjallisuudessa (WorldatWork 2008; Cennamo & Gardner 2008; Kultalahti & Viitala 2014) myös haastattelujen vastauksissa urapolku ja etenemismahdollisuudet koettiin tärkeänä. Kuitenkin hyvä yhteishenki muodostui myös lähdekirjallisuuden perusteella Y-sukupolvelle ominaiseksi motivaatiotekijäksi. Siinä, missä motivaatiota lisäsi mukava työyhteisö, huonon työilmapiirin koettiin taas syövän sitä (Kultalahti & Viitala 2014: 576). Tätä tukee myös Arsenaultin (2003: 130) artikkeli, jossa Y-sukupolven nähtiin suosivan esimiehiä, jotka tuovat ihmisiä yhteen kannustaen yhteistyöhön.

Kun vastauksia verrataan Kovachin 10 motivaatiotekijän pohjalta laaditun kyselyn vastauksiin, huomataan niiden olevan hyvin samansuuntaiset. Siinä missä Y-sukupolven haastateltavat nostivat esiin tarpeen peruspalkan nostamiseen ja tavoitteiden saavuttamisesta saatavan bonuksen, Y-sukupolven kyselyvastaajille *hyvä palkka* oli toiseksi (2.) tärkein motivaatiotekijä. Lisäksi rahallisen palkitsemisen selkeät perusteet koettiin haastattelussa tärkeiksi, vaikka motivaatiokyselyssä *selkeät pelisäännöt* olivat Y-sukupolven vastaajien keskuudessa vähiten (13.) tärkeä motivaatiotekijä. Myös selvän urapolun tärkeys nousi Y-sukupolven haastattelussa esiin. Tämä tukee motivaatiokyselyn tulosta, jossa *etenemismahdollisuudet* olivat kolmanneksi (3.) tärkein Y-sukupolven motivaatiotekijä. Y-sukupolven haastateltavat edustivat varsin hyvin tätä tutkimusta varten suoritettua motivaatiokyselyn vastauksia, yhtä motivaatiotekijää (*selkeät pelisäännöt*) lukuun ottamatta.

Taulukko 10. Ehdotukset työn palkitsevuuden lisäämiseksi.

X-sukupolvi	Y-sukupolvi
Yhteiset aktiviteetit	Rahalliseen palkitsemiseen selkeät perusteet
Aktiivinen urasuunnittelu	Kilpailijoiden tasolla oleva peruspalkka
Yhteneväinen palkkataso verrattuna kilpailijoihin	Tavoitteiden ylittämisestä saatava bonus
	Selvä urapolku
	Hyvä yhteishenki ja yhteiset aktiviteetit

Kysymys 2: Kuinka tärkeää aineeton palkitseminen sinulle on ja miten sitä voisi parantaa?

X-sukupolvi: haastateltujen vastuksissa kävi ilmi, että aineetonta palkitsemista voisi parantaa tasalaatuisemmalla esimiestyöllä, mahdollisuudella vaikuttaa paremmin omiin työvuoroihin ja työntekijöiden vahvuuksien esiin nostamisella.

X-sukupolven vastauksista kävi ilmi, että vaikutusmahdollisuudet oman työn tekemiselle koettiin tärkeiksi. Tätä tukee myös World at Work -raportti (2008), jossa työaikojen joustavuus koettiin kolmanneksi (3.) käytetyimmäksi palkitsemisen tavaksi X-sukupolven kohdalla. Omaan työhön vaikuttamisen tärkeyttä selittää *itsemääräytymisen teoria*, jossa ulkoapäin tuleva kontrolli (kuten annetut työvuorot) heikentää työntekijän sisäistä motivaatiota itsemääräytymisen heikentyessä. (Deci & Ryan 1985.)

Työntekijöiden vahvuuksien esiin nostaminen osoittaa haastatellun olevan ainakin osin sisäisesti motivoitunut, sillä *sisäisen motivaation teorialle* (Deci 1980) on ominaista ihmisen sisäinen tarve kokea olevansa pätevä. Jurkiewiczin (2005: 57–60) mukaan X-sukupolvi tarvitsee sekä palautetta että lyhyen ajan palkintoja tilanteista, joissa he ovat suoriutuneet hyvin.

Tasalaatuinen esimiestyö viittaa ensisijaisesti *tasasuhtateoriaan*, jossa työntekijä vertaa itseään kollegaansa. Havaittu epäsuhta aiheuttaa tyytymättömyyttä määrittäen työntekijän käyttäytymistä (Thierry 1998: 268). Vaikka *tasasuhtateoria* käsittelee ensisijaisesti rahallista palkitsemista, mainitsevat teorian kehittäjät Adams ja Freedman, että teoriaan liittyy myös sosiaalinen näkökulma (Adams & Freedman 1976: 56).

Kun vastauksia verrataan Kovachin 10 motivaatiotekijän pohjalta laaditun kyselyn vastauksiin, huomataan niiden olevan hyvin samansuuntaiset. Haastattelun perusteella näyttää siltä, että toiseksi (2.) tärkein motivaatiotekijä, *mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön*, kiteytyy ainakin työntekijän tarpeeseen voida vaikuttaa omiin työvuoroihinsa. Työntekijän vahvuuksien esiin nostaminen on hyvin lähellä X-sukupolvelle neljänneksi (4.) tärkeintä motivaatiotekijää, *arvostus hyvin tehdystä työstä*. Motivaatiotekijöistä

selkeät pelisäännöt vastaavat parhaiten tarvetta tasalaatuiselle esimiestyölle. Selkeät pelisäännöt oli kuitenkin vasta kahdeksanneksi (8.) tärkein 13 motivaatiotekijästä, mikä vuoksi sen kykyyn selittää tasalaatuisemman esimiestyön tarvetta tulee suhtautua varauksella.

X-sukupolven haastatteluvastaukset kuvaavat siis varsin hyvin tämän tutkielman motivaatiokyselyn tuloksia. Ne jättävät kuitenkin tilaa tarkemmalle tarkastelulle, miten hyvin kyselyn motivaatiotekijät selittävät ilmi tulleita motivaatiotarpeita.

Y-sukupolvi: Aineeton palkitseminen koettiin yleisesti tärkeäksi osaksi palkitsemista. Parantamisehdotuksiksi mainittiin esimerkiksi yhteiset tiimi- tai leffaillat, piknikit ja muu tiimin sisäinen yhdessä tekeminen. Haastateltujen mukaan työnantajan nähtiin kuitenkin onnistuvan aineettomassa palkitsemisessa varsin hyvin jo tällä hetkellä.

Y-sukupolven haastatteluvastausten kohdalla korostui juuri yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys. Tämä on linjassa Kultalahden ja Viitalan (2014) tutkimuksen kanssa, jonka havaintona oli hyvän työyhteisön tärkeys Y-sukupolvelle. Lisäksi tätä tukevat myös Arsenaultin (2004) ja Luscomben ym. (2013) tutkimukset, joissa yhdessä tekeminen ja yhteistyön mahdollisuus koettiin tärkeäksi. Maslowin *tarvehierarkiassa* sosiaaliset tarpeet katsotaan puutetarpeiksi. Sosiaalsiin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi yhteiset toimistolounaat ja liikuntahetket (Baron & Greenberg 1989: 80).

Kun verrataan Y-sukupolven haastatteluvastausta Kovachin 10 motivaatiotekijän pohjalta saatuihin kyselyvastauksiin, huomataan niiden olevan osin ristiriidassa keskenään. Siinä, missä *yhteenkuuluvuudentunne* kuvaa yhdessä tekemistä, oli se kuitenkin Y-sukupolven kyselyvastausten perusteella vasta 11. tärkein 13 motivaatiotekijästä. Huomionarvoista on, että juuri kyselyn vastaus on ristiriidassa tämän tutkielman Y-sukupolvea käsittelevän kirjallisuuden kanssa, sillä Luscombe ym. (2013) ja Arsenault (2004) mainitsevat erityisesti yhdessä tekemisen ja yhteistyön tärkeyden Y-sukupolvelle.

Vaikka haastatteluvastaukset eivät tuekaan erityisen hyvin kyselyn vastauksia, ovat ne yhteneväisiä tutkielman kirjallisuuden kanssa. Syytä tähän olisi hyvä koettaa tutkia tarkemmin, sillä haastatteluun osallistuneet vastasivat myös kyselyyn. Kyselyyn vastaamisen ja haastattelun välillä oli alle kaksi (2) kuukautta.

Taulukko 11. Ehdotukset aineettoman palkitsemisen parantamiseksi.

X-sukupolvi	Y-sukupolvi
Tasalaatuisempi esimiestyö Suurempi mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin Työntekijän vahvuuksien esiin nostaminen	Yhdessä tekeminen (tiimi- ja leffaillat, piknikit)

Kysymys 3: Mistä arvelet sen johtuvan, jos joku ei olisi motivoitunut? Mikä voisi syödä motivaatiota?

X-sukupolvi: vastauksista kävi ilmi, että motivaation laskemiseen vaikuttavat sellaiset asiat kuin puuduttava ja yksitoikkoinen työnkuva, oman paikan löytämisen haaste työyhteisössä, tuen ja kannustuksen puute esimieheltä, mielenkiinnon puute työtehtävää kohtaan, työvuorojen huono yhteensopivuus muun arjen kanssa, pitkäaikainen kiire ja se, että työssä ei mitata työntekijän mielestä relevantteja asioita.

X-sukupolven haastateltavat listasivat useita motivaatiota syöviä seikkoja. Puuduttava, yksitoikkoinen ja toistava työ oli yksi mainituista motivaatiota syöivistä tekijöistä. Tätä tukee *työn luokittelun teoria*, jossa keskeisenä prosessina on työn vaihtelevuuden kautta syntyvä kokemus työn merkityksellisyydestä ja siten työn motivoivaksi kokeminen (Hackman & Oldham 1976: 256).

Verrattaessa X-sukupolven haastatteluvastauksia World at Work -raportin kanssa näemme työn monimuotoisuuden olevan yksi käytetyimmistä X-sukupolven palkitsemistavoista (WorldatWork 2008: 8). Samalla Jurkiewicz (2000: 60) tuo esiin työn mielenkiinnon puutteen ja X-sukupolven pyrkimyksen paikata tätä puutetta palkankorotuksin.

Oman paikan löytäminen työyhteisössä juontaa ennen kaikkea *motivaatiohygieniateorian* osoittamista hygieniatekijöistä, joista yksi on ihmisten väliset suhteet. Siinä missä teorian mukaan työtyytyväisyys ei voi lisätä työmotivaatiota, ei työtyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden vaikutus työmotivaatioon ole kuitenkaan yhtä yksioikoinen. (Herzberg ym. 1959: 114 – 117.)

Maslowin *tarvehierarkia* käsittelee ihmisen fysiologisia (puutetarpeet) ja psykologisia (kasvutarpeet) tarpeita. Yksi teorian kasvutarpeista on arvostukseen liittyvät tarpeet, jonka mukaan ihmisellä on tarve kehittää itsekunnioitusta ja saada toisilta osakseen arvostusta (Baron & Greenberg 1989: 80–81). Vielä tarvehierarkiaa tarkemmin kuvaa *motivaatiohygieniateoria* kasvuun kannustavien motivaatiotekijöiden tärkeyttä työn tekemisessä ja siinä suoriutumisessa. Teorian mukaan tuen ja kannustuksen puute ei siten johda pelkkään työtyytymättömyyteen vaan motivaation vähenemiseen (Herzbergin ym. 1959: 114–115). Lisäksi Jurkiewicz (2000: 60) kuvaa X-sukupolven tarvitsevan ennen kaikkea lyhyen ajan palautetta, kun taas Y-sukupolvi tarvitsee palautetta jatkuvasti (Shaw & Fairhurst 2008: 373).

Sisäisen motivaation teoria ja työn luokittelun teoria tuovat esiin työn mielenkiinnon tärkeyden työntekijälle. *Sisäisen motivaation teorian* mukaan henkilö kokee mielekkään työn jo itsessään palkitsevaksi (Deci 1980), ja *työn luokittelun teorian* mukaan työn mielekkyys kumpuaa työn kokemisesta merkitykselliseksi (Hackman & Oldham 1976). Mielenkiinnon puute työtehtävää kohtaan johtaa siten tilanteeseen, jossa työntekijä ei koe työtä palkitsevana tai merkityksellisenä.

World at Work -raportin (2008: 8) mukaan X-sukupolvelle joustava työ oli kolmanneksi (3.) käytetyin palkitsemisen tapa. Tätä selittää Jurkiewiczin (2000: 57–60) havainto siitä, että X-sukupolvi tekee työtä ennen kaikkea itselleen ja varsinkin Bectonin ym. (2014: 179) huomio X-sukupolven haluttomuudesta jäädä ylitöihin. Työn itsenäisyyttä tarkastelee myös *itsemääräytymisen teoria*, jossa omasta työstä päättäminen ja sen tekemiseen puuttuminen johtaa motivaation laskuun (Deci & Ryan 1985).

Pitkäaikainen kiire motivaatiota syövä tekijänä kumpuaa useammasta eri viitekehyksestä. Toisaalta *motivaatiohygieniateoria* tunnistaa epäterveellisen psykologisen työympäristön vaikutuksen työtytymättömyyttä aiheuttavana tekijänä (Herzberg ym. 1959: 114–115). Tällaiseksi voitaneen laskea juuri pitkäaikainen kiire ja siitä juontuva korkea stressitaso ja työuupumus. Lisäksi odotusarvoteoria kuvaa työntekijää puntaroimassa vaadittavan työpanoksen ja siitä saatavan palkinnon välistä suhdetta (Vroom & Deci 1972). Mikäli työntekijä ei koe pitkään jatkuvan kiireen olevan siitä saatavan palkinnon arvoista, ei hän lähde sitä myöskään motivoituneena tavoittelemaan. Samalla *tavoitteen asettamisen teorian* mukaan tavoitteet eivät ole oikein kohdistettuja, mikäli stressi ja kiire muodostavat vallitsevan olotilan (Locke & Latham 1984).

Tavoitteiden asettamisen teoria painottaa ennen kaikkea sitä, että motivaation kannalta työntekijän on ensin hyväksyttävä työllensä asetetut tavoitteet ja hänen on saatava siitä palautetta, jotta työsuoritus johtaa positiiviseen lopputulokseen. Motivaatio on siten seurausta haasteellisista, selkeistä ja täsmällisistä tavoitteista, joihin työntekijällä on ollut mahdollisuus vaikuttaa (Latham 2007: 176–179). Työntekijälle epärelevanttien asioiden mittaaminen viestii siten siitä, että hän ei ole hyväksynyt mitattavaa tavoitetta tai sen relevanttiutta ei ole osattu hänelle hyväksyttävällä tavalla kertoa. Vahvistamisen teoria käsittelee ennen kaikkea tarvetta luoda työympäristö, joka tukee henkilön saavutuksen tunnetta ja itsensä kyvykkääksi kokemista (Wiley 1997: 263–264). Pitkäaikainen kiire estää tällaisen työympäristön toteutumista.

Kun vastauksia verrataan Kovachin 10 motivaatiotekijän pohjalta laaditun kyselyn vastauksiin, huomataan niiden olevan varsin samansuuntaisia. Puuduttavaa ja yksitoikkoista työnkuvaa vastaa parhaiten mielenkiintoinen työ, joka oli motivaatiokyselyn tulosten mukaan X-sukupolven vastaajilla tärkein (1.) motivaatiotekijä. Samalla oman paikan löytäminen työyhteisössä liittyy läheisesti hyvään työyhteisöön motivaatiotekijänä, joka oli kyselyvastausten perusteella X-sukupolvelle 5. tärkein motivaatiotekijä.

Tuen ja kannustuksen puutteen vaikutusta kuvaa myös motivaatiokyselyn kohta, jossa henkilökohtaisen tuen saanti oli X-sukupolven vastaajille 10. tärkein motivaatiotekijä 13:sta. Tämä tarkoittaa samalla sitä, että haastateltava ei edustanut tältä osin motivaati-

tiokyselyyn osallistunutta enemmistöä työyhteisöstä. Toisaalta tuen ja kannustuksen puutteen voidaan odottaa korreloivan hyvin tehdystä työstä saadun arvostuksen kanssa, joka taas oli 4. tärkein X-sukupolven motivaatiotekijöistä. Puuduttavan ja yksitoikkoi-
sen työn ja mielenkiinnon puutteen työtehtävää kohtaan voidaan nähdä kumpuavan sa-
moista lähtötekijöistä.

Pitkäaikainen kiire osuu Kovachin motivaatiotekijöistä lähimmin hyvien työolosuhteiden tärkeyteen. Hyvät työolosuhteet oli X-sukupolven vastaajille kolmanneksi (3.) tärkein motivaatiotekijä. Siinä missä työn mittaaminen ei keskeisesti liity Kovachin 10 motivaatiotekijään, on se kirjallisuuden perusteella tärkeä motivaatiotekijä.

Y-sukupolvi: Motivaatiota syövien tekijöiden mainittiin olevan monilukuisia. Työn yksitoikkoisuus, epäsovivat työajat, työilmapiiri, huono yhteishenki ja esimies mainittiin haastateltujen kesken isoimmiksi motivaation laskua aiheuttaviksi tekijöiksi.

Haastateltava mainitsi myös epäsovivan työvuoron vaikuttavan negatiivisesti työn ulkopuoliseen arkeen, joka heijastuu takaisin heikkona työmotivaationa. Työn ulkopuolisten henkilökohtaisten haasteiden koettiin myös vaikuttavan negatiivisesti itse työmotivaatioon. Motivaation laskemiseen vaikutti myös se, jos asiakaspalvelussa on ruuhkaa, mikä ilmenee huonotuulisina ja vihaisina asiakkaina.

Lisäksi muutosten perässä pysymisen koettiin aiheuttavan epävarmuutta, joka heijastuu osaamisen puutteellisuuden kokemuksena ja siten motivaatiota syöväksi tekijänä. Motivaatiota syövien tekijöiden osalta työnantajan nähtiin onnistuvan hyvin työilmapiirissä ja esimiestyössä.

Myös Y-sukupolven motivaatiota syövät seikat olivat moninaisia, mutta myös samantapaisia X-sukupolven haastatteluvastausten kanssa. Y-sukupolven haastateltavat kokivat vastauksissaan yhtä lailla työn yksitoikkoisuuden, työaikojen huonon sopivuuden arjen kanssa, työilmapiirin ja heikon yhteishengen ja esimiehen negatiivisen roolin keskeisinä työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä. Se, juontuvatko haastateltujen vastaukset tämän hetken työympäristön kokemuksista ja havainnoista vai vastasiko henkilö tämän nykyiseen työympäristöön peilaamatta, ei ole varmaa.

Siinä, missä työn monimuotoisuus oli World at Work -raportin mukaan 5. tärkein Y-sukupolven kesken käytetyistä motivaatiotekijöistä, nostaa Kultalahden ja Viitalan (2014: 576) tutkimus sen yhdeksi tärkeimmistä Y-sukupolven motivaatiotekijöistä. Samalla työn joustavuus ja työn ja muun elämän tasapaino oli Kultalahden ja Viitalan tutkimuksen keskeistä antia Y-sukupolven motivoimiseksi. Lisäksi samaisessa tutkimuksessa huono työilmapiiri ja heikot johtamistaidot aiheuttivat motivaation laskun.

Kun vastauksia verrataan Kovachin 10 motivaatiotekijän pohjalta laaditun kyselyn vastauksiin, huomataan niiden olevan varsin samansuuntaisia. Kuten X-sukupolven vastaajien kohdalla, myös Y-sukupolven vastaajat asettivat mielenkiintoisen työn tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi. Tulosten perusteella Y-sukupolvi koki tämän vielä X-sukupolvea tärkeämmäksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi.

Kovachin 10 motivaatiotekijän kysely ei sinänsä vastaa Y-sukupolven haastateltujen mainitsemaan epäsoviviin työaikoihin, jolloin haastatteluvastausten ja kyselyvastausten vertaaminen hankaloituu. Aiemmin mainitun itsemääräytymisen teorian havaintojen voidaan kuitenkin jossain määrin nähdä liittyvän mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhön, joka on yksi tähän tutkielmaan päivitetystä Kovachin 10 motivaatiotekijästä. Hyvä tai huono esimies vaikuttaa suoraan tai epäsuoraan moneen Kovachin 10 motivaatiotekijästä. Riippuen esimiehen roolista ja valtuuksista näyttelee hän keskeistä roolia työyhteisöön liittyvistä motivaatiotekijöistä aina arvostuksen osoittamisessa palautteenannon kautta – Y-sukupolvelle tärkeitä tekijöitä niin haastattelu- kuin kyselyvastaustenkin perusteella.

Taulukko 12. Työmotivaatiota heikentävät tekijät.

X-sukupolvi	Y-sukupolvi
Puuduttava ja yksitoikkoinen työnkuva	Työn yksitoikkoisuus
Oman paikan löytäminen työyhteisössä	Epäsopivat työajat
Tuen ja kannustuksen puute esimieheltä	Työilmapiiri
Mielenkiinnon puute työtehtävää kohtaan	Huono yhteishenki
Työvuorojen huono yhteensopivuus arjen kanssa	Esimies
Pitkäaikainen kiire	
Epärelevanttien asioiden mittaaminen työssä	

Kysymys 4: Kuinka mielenkiintoista työsi on nyt ja miten työn mielenkiintoa voisi parantaa?

X-sukupolvi: haastateltavien vastauksissa oli eroja sen suhteen, kuinka mielenkiintoisena haastateltava koki oman työnsä. Toisen mielestä työ oli yksitoikkoista, eikä hän nähnyt, että se motivoisi häntä vuodesta toiseen tarviten kiintopisteen, jota kohti edetä urallaan. Hän koki työnsä alussa mielenkiintoiseksi, mutta koki samalla, että työn vaihtelevuuden lisääminen vaikuttaisi positiivisesti työn mielenkiintoon.

Toinen taas kuvasi työtään sanoilla ”ihan mielenkiintoista”. Kysyttäessä voisiko mielenkiintoa parantaa kuitenkin jollain tavalla, haastateltava vastasi, että työn mielenkiintoon vaikuttaa negatiivisesti se, mikäli oma osaaminen ei pysy muutosten perässä.

Tulgan (1996: 15) tuo esiin artikkelissaan X-sukupolven tarpeen jatkuvalle oppimiselle, mikä tukee molempien haastateltavien vastauksia – joskin eri näkökulmista. Siinä, missä toinen koki uuden oppimisen mukanaan tuoman työn vaihtelevuuden lisäämisen tärkeäksi työn mielenkiinnon ja motivaation ylläpitämisessä, toinen koki oppimisen osaamisen ylläpitämisen kannalta tärkeänä. Tätä voimme peilata myös motivaatiohygieniateorian näkökulmasta – ensimmäisellä oppiminen johtaa työmotivaation kasvamiseen, toisella taas työtyytymättömyyden vähenemiseen.

World at Work -raportin (2008: 8) mukaan työtä tukeva koulutus oli toiseksi käytetyin X-sukupolven aineettomista palkitsemistavoista, siinä missä työn monimuotoisuus viidenneksi (5.) suosituin. *Motivaatiohygieniateoria* tarkastelee oppimista etenkin kehittymisen ja kasvun näkökulmasta, jossa motivaation lähteenä on henkilölle itselleen merkityksellisestä tehtävästä suoriutuminen (Herzberg 1966: 78). On siten selvää, että suoriutumisen mukaisen kasvuprosessin rinnalla kulkee samanaikaisesti myös oppimisprosessi. *Työn luokittelun teorian* näkökulmasta osaamisen vaihtelu on yksi keskeisistä tekijöistä siinä, minkä henkilö kokee merkitykselliseksi ja motivaatiota lisääväksi (Hackman & Oldham 1976: 256).

Verrattaessa haastatteluvastauksia Kovachin 10 motivaatiotekijän pohjalta suoritettuihin kyselytuloksiin huomataan niiden olevan kahtiajakoiset. Mielenkiintoisen työn nähdään tutkielmakirjallisuuden perusteella liittyvän läheisesti työn vaihtelevuuteen, mikä oli tärkein X-sukupolven motivaatiotekijöistä kyselyn perusteella. Samalla työssä oppiminen ja kehittyminen oli X-sukupolven keskuudessa kyselyssä vasta 11. tärkein motivoivat tekijä. Samalla näemme, että työn saattamisessa tekijää motivoivaksi ja mielenkiintoiseksi ei ole yhtä ratkaisutapaa.

Y-sukupolvi: Työ koettiin mielenkiintoisena etenkin opintojen rinnalla, mutta toinen haastateltu totesi loppuvaiheen opintojen aiheuttavan tarvetta päästä tekemään omaa koulutusta vastaavaa työtä.

Samalla nykyistä työtä ei pidetty kovin mielenkiintoisena, mutta haastavammat asiakastehtävät koettiin työn mielenkiintoa lisäävinä. Ongelmaksi työn mielenkiinnon lisäämiselle ilmeni kuitenkin työnantajan tarjoaman koulutuksen puute. Lisäksi ajanpuute työssä muuttuneiden asioiden opettelemiseksi nosti haluttomuutta ratkaista monimutkaisia asioita. Vaativan ja aikaa vievän asian hoitamisen pelättiin saattavan työntekijän työn mittaamisen kannalta huonoon valoon viestien työnantajan suuntaan työntekijän tehottomuutena. Toisin sanoen omaa koulutusta vastaavien tehtävien ja oman ammattitaidon kartuttamisen koettiin lisäävän työn mielenkiintoa.

Sisäisen motivaation teorian mukaan ihmisellä on tarve voida tehdä itselleen tärkeitä asioita ja kokea olevansa pätevä (Deci 1980: 131). On siten ymmärrettävää, että työntekijä pyrkii suuntaamaan sille alalle, joka häntä kiinnostaa ja johon hän on kouluttautunut. Tilanteissa, jossa koulutus valmistaa nykyistä ylempään työtehtävään, on selvää, että etenemismahdollisuuksien tarve myös kasvaa, ja se nousee yhä tärkeämpään rooliin työn mielenkiintoa motivoivana tekijänä. Lisäksi Kultalahti ja Viitala (2014: 576) tuovat tutkimustuloksissa esiin sen, että liian pitkään samassa työnkuvassa olemisen johtaa Y-sukupolven motivaation laskuun.

Kultalahti ja Viitala (2014: 576) mainitsevat tutkimuksessaan työn sopivan haastavuuden tärkeyden yhtenä Y-sukupolven motivaatiotekijänä. Tätä tukee myös toisen Y-

sukupolven haastateltavan vastaus siitä, että haastavat asiakastapaukset parantavat hänen työmielenkiintoaan. Myös *tavoitteiden asettamisen teoria* nostaa esiin työn haastavuuden ja työmotivaation välisen yhteyden tarpeeksi haastavien tavoitteiden näkökulmasta (Latham 2007: 179).

Työtehtävään kouluttautumisen ja osaamisen ylläpitämisen tärkeys perustuu ennen kaikkea *sisäisen motivaation teorian* havaintoon ihmisen tarpeesta kokea olevansa pätevä. Samalla kun työntekijä ei koe olevansa ajan tasalla työhön vaadittavan osaamisen suhteen, johtaa se teorian mukaan sisäisen motivaation laskuun. (Deci 1980.) Tätä tukee myös World at Work -raportti (2008: 8), jonka mukaan työn tueksi saatava koulutus on Y-sukupolven kohdalla kaikkein käytetyin palkitsemisen tapa.

Kun tarkastellaan haastatteluvastauksia ja Kovachin 10 motivaatiotekijän pohjalta tehdyn kyselyn vastauksia, huomataan, että kyselyvastauksissa etenemismahdollisuudet olivat kolmanneksi (3.) tärkein motivaatiotekijä ja työssä oppiminen ja kehittyminen kuudenneksi (6.) tärkein Y-sukupolven vastaajien keskuudessa. Omaa koulutusta vastaavat työtehtävät ja etenemismahdollisuudet liittyvät toisiinsa pääasiassa tilanteessa, jossa henkilö on nykyiseen työtehtäväänsä ylikouluttautunut, mikä saa aikaan tarpeen edetä vaativampiin työtehtäviin. Voimme myös nähdä haastatteluvastausten vastaavan varsin hyvin kyselyvastauksia.

Taulukko 13. Ehdotukset työn mielenkiinnon parantamiseksi.

X-sukupolvi	Y-sukupolvi
Työn vaihtelevuuden lisääminen Osaamisen ylläpitäminen	Omaa koulutusta vastaavat työtehtävät Haastavat asiakastehtävät Työtehtävään kouluttaminen Osaamisen ylläpitämiseen vaadittava aika

Kysymys 5: Millaista roolia palkka näyttelee sinulle työmotivaatiosi kannalta?

X-sukupolvi: Haastateltavat vastasivat tähän kysymykseen siten, että palkkaa tärkeämpi tekijä työmotivaation kannalta on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä. Samalla toinen

haastatelluista korosti, että nuorempana palkan merkitys olisi ollut nykyistä paljon tärkeämpi. Toinen haastateltavista koki palkan tärkeäksi arjessa pärjäämisen näkökulmasta. Häenkään ei pitänyt palkka tärkeimpänä, vaan valitsisi mieluiten pienemmän palkan työssä, josta pitää.

Tulgan (1996: 15) tuo esiin artikkelissaan jatkuvan oppimisen yhtenä X-sukupolven keskeisimmistä motivaation lähteistä. Tätä tukevat myös Wong ym. (2008: 885) artikkelissaan, jossa he korostavat työssä kehittymisen tärkeyttä X-sukupolvelle. Samalla itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluva oman potentiaalin kehittäminen on tarvehierarkian mukaisesti ylin ihmisen kasvutarpeista. Samalla se viestii Latham (2007: 30–31) mukaan, että hierarkian alemmilla tasoilla olevat tarpeet ovat tyydytetty, ja Baronin ja Greenbergin (1989: 81) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä käyttää tehokkaimmin organisaation resursseja.

län mukaan syntyvä palkan merkityksen väheneminen saattaa johtua normaalista, ainakin inflaation kumoavasta, palkan kehityksestä, jossa työntekijä on jo siirtynyt tarvehierarkian asteikolla puutetarpeista, kuten fysiologisista tarpeista, joihin kuuluu riittävän elinolon mahdollistava palkka, ylempiin, kasvutarpeisiin kuuluviin arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin (Baron & Greenberg 1989: 79–81).

Haastateltujen vastauksen eivät siten täysin tue Tulganin ja Greenen (1999: 25) ja Smolan ja Suttonin (2002: 378) X-sukupolven väitettyä palkkakeskeisyyttä, vaan vastausten takana olevia syitä selittää mielestäni paremmin tarvehierarkia, joka ei käsittele henkilön tarpeita sukupolven tasolla.

Huomaamme myös, että haastateltujen työntekijöiden vastaukset vastasivat vain osin Kovachin 10 motivaatiotekijän pohjalta saatujen kyselyvastausten kanssa. X-sukupolven kyselyvastauksissa hyvä palkka ei noussut viiden tärkeimmän motivaatiotekijän joukkoon, vaan oli vasta kuudes (6.). Vastaavasti työssä oppiminen ja kehittyminen katsottiin vielä tätäkin vähemmän tärkeäksi motivaatiotekijäksi, koska se oli vasta 11. tärkein 13:sta valittavana olleista motivaatiotekijästä.

Y-sukupolvi: Palkan pystyessä vastaamaan rahallisiin vaateisiin palkan merkityksen koettiin heikentyvän ja sosiaalisten tarpeiden lisääntyvän. Tällaiseksi tekijäksi mainittiin muun muassa työyhteisö. Toinen haastateltavista toi esiin sen, että parempi palkka saisi hänet työskentelemään nykyistä tehokkaammin.

Toiselle Y-sukupolven vastaajalle palkan merkitys noudatteli lähes suoraan tarvehierarkian havaintoja, jossa alimpiin tarpeisiin kuuluva palkan merkitys heikkenee samalla kun kyseinen tarve poistuu ja tarve siirtyy kohti asteikolla ylempänä olevia sosiaalisia tarpeita (Baron & Greenberg 1989: 79–80).

Toinen Y-sukupolven vastaajista näki korkeamman palkan saavan hänet työskentelemään tehokkaammin. Tätä tilannetta kuvaa suoraan odotusarvoteoria, jonka mukaan työn tehokkuuden taso nousee palkkion tason mukaan (Vroom & Deci 1970: 230).

Kirjallisuuden mukainen rahan toissijainen merkitys Y-sukupolvelle ei löydä vastaakaikua haastateltujen vastuksiin, joissa palkka näytteli varsin isoa roolia henkilön työmotivaation näkökulmasta. Tätä havaintoa tukevat myös Kovachin 10 motivaatiotekijän mukaan laaditun kyselyn vastaukset, jossa Y-sukupolvi nosti hyvän palkan toiseksi (2.) tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi heti mielenkiintoisen työn jälkeen. Samalla voidaan huomata yhtäläisyys X-sukupolven vastausten kanssa siinä, että tarvehierarkia selittää haastattelu- ja kyselyvastauksia parhaiten, joskin päinvastaisista syistä. Siinä, missä X-sukupolven työntekijät ovat siirtyneet tarvehierarkian kasvutarpeisiin, sijoittuvat Y-sukupolven työntekijät tarvehierarkiassa puutetarpeisiin.

Taulukko 14. Palkan vaikutus työmotivaatioon.

X-sukupolvi	Y-sukupolvi
Mahdollisuus oppia ja kehittyä tärkeämpää	Palkan noustessa sosiaaliset tarpeet kasvavat
Palkan merkitys vähenee iän myötä	Palkka vaikuttaa työn tekemisen tehokkuuteen
Tärkeää arjessa pärjäämisen kannalta	

Kysymys 6: Miten tärkeää muilta saatu arvostus on sinulle? Saatko sitä ja keneltä toivoisit saavasi arvostusta?

X-sukupolvi: Haastateltava toi esiin, että muiden arvostus on hänelle työssä tärkeää, ja kannustuksen puute saattaa johtaa alisuoriutumiseen. Tärkeää on myös se, että se sanotaan ääneen. Esimiehen kehu haastateltava koki kollegalta tulevaa tunnustusta tärkeämmäksi. Toinen haastateltavista nosti esiin esimieheltä tulevan arvostuksen saamisen siksi, että esimies näkee harvoin, kun työntekijä on onnistunut työssään. Palautteen ja arvostuksen puute saattaisi viestiä myös siitä, ettei työntekijä ole hyvä, arvostuksen arvoinen. Lisäksi tunnustuksen ja kiitoksen sanomatta jättäminen auttamistilanteessa aiheutti harmistusta ja oman arvon tunteen laskua.

Yun ja Millerin (2005: 37) mukaan X-sukupolvi käyttäytyy Y-sukupolvesta poikkeavalla tavalla, mitä tulee yhteenkuuluvuuden tunteen tärkeyteen. Siinä missä Y-sukupolven työmotivaatiota ajaa ryhmähenki, on X-sukupolven työmotivaatiolle keskeistä työn itsenäisyys (Smola & Sutton 2002: 378). Lisäksi Arsenaultin (2004: 130) mukaan X-sukupolvi näkee esimiehen ennemminkin vertaisenaan ja Jurkiewiczin (2000: 57 – 60) mukaan he tarvitsevat lyhyen ajan palautetta ja palkintoja juuri esimieheltään.

Siinä, missä työn itsenäisyys on X-sukupolvelle kirjallisuuden mukaan yhteenkuuluvuutta tärkeämpää, on jokaisella sukupolvella Maslowin tarvehierarkian mukaisia arvostukseen liittyviä kasvutarpeita. Tarvehierarkia ei siten vahvista tai kumoa kirjallisuutta, vaan toteaa henkilön tarpeen kehittää itsekunnioitusta ja saada osakseen arvostusta, jota toisilta saatu tunnustus kasvattaa (Baron & Greenberg 1989: 80–81).

Lisäksi haastateltava toi esiin ääneen sanomisen tärkeyden palautteenannossa. Mulveyn ym. (2002) tutkimuksessa tieto palkitsemisesta ja sen ymmärtäminen lisäävät tyytyväisyyttä palkitsemista kohtaan, mikä vaikuttaa positiivisesti työssä suoriutumiseen. Vaikka Mulvey ym. käsittelivät artikkelissaan etenkin rahallista palkitsemista, on logiikka aineettomassa palkitsemisessä sama, sillä molempien odotusarvona on siitä saatava motivaation kasvu. Lisäksi Skinnerin (1985) vahvistamisen teoria käsittelee asiaa laaja-

alaisemmin tullen omasta tulokulmastaan samaan tulokseen – tekemisen ja palkitsemisen välillä on oltava palkittavalle selkeä yhteys sen toteutumiseksi.

X-sukupolven haastateltaville arvostuksen puute toimii myös viestijänä, mikä johtaa oman arvon tunteen laskuun. Tätä tilannetta käsittelee ennen kaikkea tasasuhteoria, jonka mukaan työntekijä vertaa omasta työstä saatavaa palkitsemista (tässä tapauksessa saamaansa arvostusta) toisen saamaan palkitsemiseen. Tämän seurauksena henkilö toimii joko laskemalla oman työpanoksensa saadun palkinnon tasolle tai nostamalla panostaan, mikäli hän ei mielestään ole suoriutunut palkinnon ansaitsemalla tasolla (Thierry1998: 268).

Wiersman (1992: 110) mukaan tunnustuksen saamisen tarve viestii työntekijän toimivan ulkoisesti motivoituneena. Toisaalta sisäisen motivaation teorian kehittäjä Deci tuo esiin sen, miten työntekijä kokee saamansa arvostuksen. Jos hän kokee sen omasta kyvykkydestään viestivänä, nostaa se hänen sisäistä motivaatiotaan. Jos hän kokee sen puolestaan omaa tekemistään määräävänä, johtaa se hänen sisäisen motivaationsa laskuun (Deci & Ryan 1985: 78). Kirjallisuuden valossa haastateltavien vastaukset viestivät heidän toimivan ulkoisen motivaation ajamina, eivätkä he siten tee työtä pääasiallisesti itseään varten.

Kun haastateltujen vastauksia verrataan osastolle tehdyn motivaatiokyselyn tuloksiin, voidaan todeta sen olevan varsin yhteneväinen. X-sukupolven työntekijät ilmoittivat kyselyssä arvostuksen hyvin tehdystä työstä neljänneksi (4.) tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi.

Y-sukupolvi: Kollegoiden ja työyhteisön osoittama arvostus koettiin tärkeäksi, mutta tärkeää arvostukselle oli, että se juontui hyvin tehdystä työstä eikä niinkään henkilön persoonasta. Toinen haastateltava koki saavansa arvostusta omalta esimieheltään, mutta toivoi saavansa sitä myös ylemmältä taholta. Arvostuksen nähtiin tuovan työlle lisää merkitystä ja sen puutteen viestivän siitä, ettei tehty työ ollut tärkeää.

Arvostuksen tärkeys hyvin tehdystä työstä ja näiden kahden asian ymmärrys on keskiössä lukuisissa palkitsemis- ja motivaatioteorioissa. Etenkin odotusarvoteoria (Deci & Ryan 1985), tavoitteiden asettamisen teoria (Locke & Latham 1984) ja vahvistamisen teoria (Skinner 1985) tuovat erikseen esiin tehtävän ja palkitsemisen välisen yhteyden ja ymmärryksen tärkeyden. Etenkin vahvistamisen teoriassa tämä on keskeinen elementti sille, että työntekijän on mahdollista toistaa haluttu teko ymmärrettyään sen, mikä hänen tekemisessään johti palkitsemiseen (Thierry 1998: 258–259).

Lisäksi työn luokittelun teoria tuo esiin sen seikan, että jotta työ voidaan kokea merkitykselliseksi, vaatii se tavoiteltuihin tuloksiin pääsemistä, eikä se ole mahdollista, mikäli työntekijä ei ymmärrä työnsä vaikutusta työn lopputulokseen (Greene 2011: 63).

Kultalahden ja Viitalan (2014: 576) tutkimuksen havaintoina oli arvostuksen puutteen johtaminen motivaation laskuun. Tätä tukee myös aiempi Gursoyn ym. (2008: 453) julkaisu, joka toteaa arvostuksen puutteen olevan suurin syy Y-sukupolven motivaatio-ongelmaan.

Arvostuksen tärkeyden osalta sekä X- että Y-sukupolven motivaatiokyselyyn vastanneet sijoittivat arvostuksen hyvin tehdystä työstä neljänneksi (4.) tärkeimmäksi verrattuna muihin kyselyn motivaatiotekijöihin. Huomionarvoista on lisäksi se, että omien ryhmiensä sisällä sekä X- että Y-sukupolven vastaajat pitivät arvostusta hyvin tehdystä työstä yhtä tärkeänä antaen sille saman keskiarvotuloksen (5,85).

Taulukko 15. Arvostuksen merkitys työntekijälle.

X-sukupolvi	Y-sukupolvi
Tärkeää. Puute johtaa alisuoriutumiseen.	Tärkeää etenkin kun liittyy hyvään työsuoritukseen
Tärkeää sanoa ääneen	Tärkeää saada myös omaa esimiestä ylempää
Esimiehen kehu kollegan kehua tärkeämpää	Arvostus tuo työlle lisää merkitystä
Puute viestii, ettei työntekijä ole hyvä	Puute viestii, ettei työ ole tärkeää
Puute laskee oman arvon tunnetta	

Kysymys 7: Mitkä mielestäsi tekevät hyvät työolosuhteet ja -ympäristön? Miten parantaisit nykyisiä työolosuhteita?

X-sukupolvi: Hyvät työvälineet parantavan työolosuhteita siinä, missä työn tekemiseen vaadittavien ohjelmien toimimattomuus heikentää sitä. Lisäksi työssä käytettävien ohjelmien määrän vähentämisellä olisi positiivinen vaikutus. Erityistarpeiden ja ergonomian huomioimisen koettiin myös olevan tärkeää ja työyhteisössä hyvällä tolalla. Tiimiytyminen ja yhteishengen lisääminen työssä onnistumisien kautta vaikuttaisi haastateltavan mielestä positiivisesti työympäristöön, jossa hän työtänsä tekee. Samalla se, ettei tunne samassa tiimissä työskenteleviä, estää yhteishengen syntymistä.

Toinen haastateltava toi esiin avokonttorin ongelmallisuuden puhelintyössä kovan metelin vuoksi. Hektinen työympäristö luo myös tarpeen hiljaiselle tilalle, jossa voi tauolla rentoutua. Ratkaisuksi haastateltava toi työntekijöiden istumisen oman tiimin läheisyydessä, mikä vähentäisi melun jakautumista koko työtilaan. Tällä voisi olla mahdollisesti vaikutusta myös tiimiytymisen paranemisessa ja yhteishengen lisäämisessä, sillä se auttaisi tuntemaan paremmin oman tiimin jäseniä – etenkin siksi, että työstä suoriutumista tarkastellaan työnantajan toimesta ennen kaikkea tiimitasolla.

Yhteishenki ja yhteenkuuluvuus olivat molempia sukupolvia edustavien haastateltavien kehitysehdotuksissa. Vaikka kirjallisuuden perusteella (Wong ym. 2008: 885) X-sukupolvelle työn itsenäisyys on Y-sukupolvea tärkeämpää ja yhteisöllisyys vastavuoroisesti vähemmän tärkeää, korostuu tämä kuitenkin molempien vastauksissa. Yksi syy tähän voi olla se, että Maslowin tarvehierarkiassa sosiaaliset tarpeet puutetarpeina eivät ole erityisen sukupolvea riippuvaisia, sillä X- ja Y-sukupolvien väliset erot näitä käsittelevän kirjallisuuden ja tarvehierarkian välillä sijoittuvat etenkin tarvehierarkian kasvua käsitteleviin tarpeisiin. Tätä käsitystä tukee myös osaltaan tarvehierarkian sijoittuminen sisältöteorioiden joukkoon (Steers ym. 2004).

Motivaatiohygieniateoria näkee ihmisten väliset suhteet, kuten yhteenkuuluvuuden ja fyysiset työolosuhteet, esimerkiksi avokonttorin meluisuuden, hygieniatarpeina, joiden puuttuminen aiheuttaa työtytymättömyyttä, mutta kyseisten puutteiden paikkaaminen

ei Herzbergin ym. (1959: 114–115) mukaan kuitenkaan johda työmotivaatioon. Tarvehierarkian tavoin motivaatiohygieniateoria pyrkii sisältöteorian selittämään asioita ja tapahtumia universaalista, yleispätevästä näkökulmasta, eikä siten lähtökohtaisesti ota huomioon tai oletta työntekijän iän vaikuttavan työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen.

Kun X-sukupolven haastattelun antia verrataan Kovachin 10 motivaatiotekijän perusteella suoritettuun koko osastolle teetettyyn motivaatiokyselyyn, huomataan sen motivaatiokyselyn olevan linjassa lähdekirjallisuuden kanssa, mutta ei niinkään haastateltujen yhteenkuuluvuuteen liittyvien vastausten kanssa. Yhteenkuuluvuudentunne oli motivaatiokyselyssä vasta 10. tärkein motivaatiotekijä, kun taas hyvä työyhteisö oli 5. tärkein motivaatiotekijä. Oletus siitä, että yhteenkuuluvuudentunne on yksi hyvän työyhteisön ominaispiirteistä voi tuoda haastateltavien vastauksia lähemmäksi motivaatiokyselyn tuloksia ja lähdekirjallisuutta.

Sellaiset asiat, kuten hiljainen tila avokonttorin vastapainoksi ja avokonttorin melun tasaaminen ovat varsin hyvin linjassa motivaatiokyselyn tulosten kanssa, sillä X-sukupolven vastaajat nostivat hyvät työolosuhteet kolmanneksi (3.) tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi.

Y-sukupolvi: Työolosuhteiden ja -ympäristön näkökulmasta tärkeäksi koettiin se, että asioista oli mahdollista puhua avoimesti ja jokainen otetaan hyvin vastaan omana itsenään, tuomitsematta. Avoimuus ja positiivinen ilmapiiri koettiin työympäristön kannalta tärkeäksi, jolloin töissä viihtyy ja töihin on kiva tulla.

Tiimien siiloutumisen työpaikalla koettiin heikentävän työympäristöä, sillä kommunikatio saman yksikön eri tiimeissä olevien työntekijöiden välillä hankaloitui. Ratkaisuksi tähän ehdotettiin koko osaston yhteisiä hetkiä ja aktiviteetteja. Tämän lisäksi iltapainotteisten työvuorojen katsottiin vaikuttavan negatiivisesti, sillä haastavassa tilanteessa apu on varsin kaukana työntekijöiden jakautuessa eri kaupunkien toimipisteisiin. Ehdotukseksi tähän mainittiin iltavuorojen jakautumisen osastoittain. Kolmas työn tekemistä ja työympäristöä haittaava tekijä oli avokonttorin mukanaan tuoma melu, joka vaikeutti työhön keskittymistä.

Kuten edeltävässä X-sukupolvea käsittelevässä osiossa voitiin huomata, olivat X- ja Y-sukupolvien ehdotukset varsin samanlaisia. Kuitenkin Y-sukupolvelle ominainen työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino iltavuorojen paremman jakautumisen muodossa nousi esiin Y-sukupolven haastateltavan parannustoiveissa. Kultalahti ja Viitala (2014) mainitsevat tutkielmassaan työn ja muun elämän tasapainon lisäävän Y-sukupolven työmotivaatiota, kun taas työn joustamattomuus ja yksityiselämän kustannuksella työskenteleminen johtavat motivaation laskuun. Samaan tulokseen ovat tulleet Pergolanto ym. (2016), joiden tutkimuksessa yksi tärkeimmistä työelämään liittyvistä asioista Y-sukupolvelle oli juuri työn ja sen ulkopuolisen elämän yhteensovittaminen.

Kun Y-sukupolven vastauksia verrataan osastolle teetettyyn motivaatiokyselyyn, huomataan haastattelutulosten olevan linjassa lähdekirjallisuuden kanssa, mutta ei niinkään motivaatiokyselyn tulosten kanssa. Kyselyssä yhteenkuuluvuudentunne oli Y-sukupolven vastaajilla vasta 11. tärkein (13:sta) ja hyvä työyhteisökin vasta 7. tärkein motivaatiotekijä. Syytä siihen, miksi haastateltujen vastaukset ovat yhteneväiset aiheesta tehtyjen tutkimusten tulosten kanssa, mutta eivät samasta teoreettisesta viitekehyksestä havaintonsa ammentavan motivaatiokyselyn kanssa, kannattaa tutkia tarkemmin.

Taulukko 16. Ehdotuksia työolosuhteiden parantamiseksi.

X-sukupolvi	Y-sukupolvi
Tiimiytyminen ja yhteishengen lisääminen	Tiimien siiloutumisen estäminen
Oman tiimin jäsenten parempi tunteminen	Koko osaston yhteiset hetket ja aktiviteetit
Hiljainen tila avokonttorin vastapainoksi	Iltavuorojen parempi jakautuminen osastoittain
Avokonttorin melun tasaaminen työtilassa	Avokonttorin melun vähentäminen

Kysymys 8: Kuinka suurta roolia hyvä työyhteisö näyttelee työmotivaatiossasi ja -tyytyväisyydessäsi? Miten luonnehtisit nykyistä työyhteisöäsi?

X-sukupolvi: Hyvä työyhteisö nähtiin erittäin tärkeänä molempien haastateltujen X-sukupolven työntekijöiden työmotivaation kannalta. Haastateltava koki tärkeänä sen, että nykyinen työympäristö mahdollistaa omana itsenään olemisen ja sen hyväksymisen. Tapa tervehtiä työkaveria, vaikkei tätä tuntisikaan, on haastateltavan työmotivaatiota

lisäävä tekijä, jota edistää matala hierarkia. Organisaatiotasolla hän nosti työyhteisön ongelmaksi kuppikuntaisuuden ja sen, ettei juuri tiedä tai tunne ketään oman työyhteisön ulkopuolelta. Se hankaloittaa työnantajan organisaatorakenteen hahmottamista. Lisäksi haastateltava koki tasapuolisuuden tärkeäksi myös lukuaikojen, työvuorojen, yleisen kohtelun sekä yhteisten pelisääntöjen osalta.

Toiselle haastateltavista työyhteisö näytteli myös todella isoa roolia omassa työmotivaatiossa ja -tyytyväisyydessä. Häiriötekijät heikentävät työyhteisöä, mutta hän toteaa nykyisen työyhteisönsä todella hyväksi ja kuin ”yhdeksi suureksi perheeksi”.

Mahdollisuus olla oma itsensä ja hyväksytty juontaa juurensa tarvehierarkian kasvutarpeisiin ja tarkemmin arvostukseen liittyviin tarpeisiin. Tällä tavoin työntekijän on mahdollista kehittää omaa itsekunnioitustaan ja saada siten osakseen toisten arvostusta (Baron & Greenberg 1989: 80).

Lisäksi tasasuhteoria käsittelee myös sosiaalista tasapuolisuutta työyhteisössä (Adams & Freedman 1976: 55–56), jossa tarkastelun keskiöön nousevat sellaiset tekijät, kuten yhteiset pelisäännöt ja tasapuolinen kohtelu. Tasapuolisuuden tärkeydestä X-sukupolvelle antaa viitettä myös Joergensenin (2003: 42) havainto palkan oikeudenmukaisuuden merkityksestä.

Kun haastattelun vastauksia verrataan osastolle teetetyn motivaatiokyselyn tuloksiin, huomataan, että osastotasolla X-sukupolven vastaajat eivät kokeneet selkeitä pelisääntöjä ja kaikkein tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi, vaan se sijoittui sijalle kahdeksan (8) 13 motivaatiotekijästä. Samalla kuitenkin arvostus hyvin tehdystä työstä oli neljänneksi (4.) tärkein motivaatiotekijä ja johtanee osaltaan myös itsensä hyväksytyksi tuntemiseen.

Y-sukupolvi: Hyvä työyhteisö koettiin kriittisenä ja tärkeimpänä työn tekemiseen liittyvänä asiana. Kokemus ja tuntemus siitä, ettei työntekijää kuunnella tai ymmärretä, johtaa siihen, että työntekijä kokee itsensä ulkopuoliseksi ja töissä olon epämurheelliseksi. Samalla työstä nauttiminen ja motivoituminen muuttuvat haastavaksi. Toinen haastatel-

tavista mainitsi lisäksi huolensa siitä, että esimiehillä saattoi olla suosikkeja, joihin pätevät eri pelisäännöt kuin toisiin.

Hyvän työyhteisön nähtiin samalla vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon ja haluun tehdä oma työ paremmin ja kantaa oma korsi yhteiseen kekoon. Molemmat haastateltavista kokivat nykyisen työyhteisön tukevan heitä motivaatiossaan ja toinen heistä koki, että hänellä oli käynyt hyvä tuuri päästessään siihen tiimiin, jossa nyt on.

Universaalina sisältöteoriana tarvehierarkia selittää varsin hyvin myös Y-sukupolven haastateltavien vastausten takana olevia perimmäisiä syitä. Arvostuksen tarve on asia, jonka jokainen ihminen iästä huolimatta kokee tärkeäksi läpi elämänkaaren, eikä se sijoitu pelkästään työelämään ja työyhteisössä vallitsevaan esimiesten ja työntekijöiden väliseen dynamiikkaan. X- ja Y-sukupolven haastateltavien vastausten samankaltaisuus jatkui myös tasasuhteorian tasapuolisuuden ja yhteisten pelisääntöjen muodossa.

Y-sukupolven haastatteluvastausten ja Y-sukupolven motivaatiokyselyn vastausten välillä on merkittävä ero. Kovachin motivaatiotekijöistä parhaiten työntekijän kuuntelemista ja ymmärtämistä kuvaa henkilökohtaisen tuen saanti, joka oli motivaatiokyselyssä toiseksi vähiten tärkeä motivaatiotekijä. Tätä vielä vähemmän merkittäväksi työmotivaation kannalta kyselyyn vastanneet ilmoittivat selkeät pelisäännöt. Ero on merkittävä, mikä antaakin aihetta arvelulle, että työntekijän kuuntelemisen ja ymmärtämisen sekä tasapuolisuuden takana ei ole vain yksi Kovachin identifioimista motivaatiotekijöistä, vaan useampi. On myös mahdollista, että Kovachin nimeämät motivaatiotekijät eivät vastaa tai sivua tarpeeksi hyvin niitä syitä, mitkä vastaajat ovat kyselyssä mieltäneet itselleen tärkeiksi.

Taulukko 17. Hyvän työyhteisön piirteitä.

X-sukupolvi	Y-sukupolvi
Mahdollisuus olla oma itsensä ja hyväksytty Kaikkien työntekijöiden tervehtiminen Kuppikuntia ei ole Organisaatorakenne on helppo hahmottaa Tasapuolisuus kaikessa	Työntekijää kuunnellaan ja ymmärretään Yhteiset pelisäännöt

Lisäksi kysyin haastateltavilta, jäikö jokin hänelle tärkeä asia käsittelemättä edeltävissä kysymyksissä ja annoin mahdollisuuden vapaaseen sanaan. Haastateltavat kokivat edeltävien kysymysten kattavan varsin hyvin palkitsemisen ja motivaation aihealueet, ja vapaassa sanassa haastateltavat lähinnä toivottivat ”tsemppiä” tutkielmalleni.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa vedän yhteen motivaatiokyselyn ja haastatteluiden tulokset ja tarkastelen, kuinka hyvin ne vastaavat tämän tutkielman tutkimusongelmiin. Lisäksi käsittelen validiteettia, reliabiliteettia ja tutkimuksen rajoituksia sekä teen ehdotuksen jatkotutkimukselle.

7.1. Motivaatiokysely

Motivaatiokyselyn keskeisenä antina olivat selkeät erot sukupolvien välillä. Sekä mielenkiintoinen työ, arvostuksen saaminen hyvin tehdystä työstä että hyvät työolosuhteet olivat tärkeitä motivaatiotekijöitä molemmille sukupolville. Tämän jälkeen eri motivaatiotekijöiden tärkeys X- ja Y-sukupolven vastaajien kesken osoittautui kuitenkin varsin erilaisiksi.

X-sukupolven kyselyyn vastaajien kesken työn itsenäisyys oli tärkeää, mikä tukee lähdekirjallisuuden (Tulgan 1996: 15; Jurkiewicz 2000: 57–60) havaintoja X-sukupolven keskeisistä motivaatiotekijöistä. Huomionarvoista oli se, että vastoin lähdekirjallisuutta (Tulgan & Greene 1999: 25; Smola & Sutton 2002: 378) hyvä palkka oli X-sukupolven vastaajille vasta 6. tärkein. Siinä missä X-sukupolven vastaajat pitivät hyviä työolosuhteita (3. tärkein) tärkeänä, pitivät he etenemismahdollisuuksia vähiten tärkeänä motivaatiotekijänä. Tätä tukevat suoraan Yun ja Millerin havainnot siitä, että X-sukupolvi nostaa työtyytyväisyyden uralla etenemisen yläpuolelle – joskin Yun ja Millerin (2005) tutkimus ei osoita yhtä radikaalia eroa työtyytyväisyyteen vaikuttavien asioiden, kuten hyvän työyhteisön, ja etenemismahdollisuuksien välillä.

Y-sukupolven vastaajille hyvä palkka oli toiseksi tärkein motivaatiotekijä. Y-sukupolvea koskevan lähdekirjallisuuden perusteella palkan vaikutus motivaatiotekijänä on keskeisempää X-sukupolven vastaajille, kun taas Y-sukupolvelle rahan merkitys oli vähäisempää (Pergolanto ym. 2016). Tätä selittää osaltaan se, että Y-sukupolven vastaajista merkittävä osa oli osa-aikaisessa työsuhteessa, ollen päätoimisesti opiskelijoita. Tällöin tarvehierarkia (Baron & Greenberg 1989: 79) selittää mielestäni varsin hyvin

sitä, miksi palkan tärkeys korostui, toisin kuin Y-sukupolvea käsittelevä lähdekirjallisuus antaa ymmärtää.

X-sukupolven vastauksista poiketen etenemismahdollisuudet olivat kolmanneksi tärkein motivaatiotekijä Y-sukupolven kyselyvastaajille. Etenemismahdollisuuksien tärkeyttä Y-sukupolvelle tukevat Kultalahden ja Viitalan (2014: 576) tutkimuksen havainnot kasvun- ja kehitysmahdollisuuksien tärkeydestä motivaatiotekijänä ja samassa työnkuvassa pysymisen vaikutusta motivaatiota laskevana tekijänä.

Motivaatiokyselyn kirjallisen osion työmotivaatioon ja -tyytyväisyyteen liittyvissä kysymyksissä merkittävimmät työmotivaatioon liittyvät tekijät kaikkien vastanneiden osalta käsittelivät lukumäärällisesti eniten palkkaa, mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja etenemismahdollisuuksia. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat vastaukset koostuivat enimmäkseen arvostuksen saamisesta hyvin tehdystä työstä, työssä oppimisesta ja kehittymisestä ja hyvästä työyhteisöstä. Kirjallisen osion vastaukset mukailivat siten varsin hyvin itse motivaatiokyselyn vastauksia, jossa eri motivaatio- ja aineettoman palkitsemisen tekijät tuli laittaa tärkeysjärjestykseen.

7.2. Haastattelut

Haastattelujen pyrkimyksenä oli motivaatiokyselyn osoittamien motivaatio- ja aineettoman palkitsemisen tekijöiden syvempi ymmärtäminen ja kyselyn paljastamien sukupolvien välisten erojen ymmärtäminen kohdeyrityksessä.

Yhtenä haastattelujen aiheista oli vastaajien työstä maksettavan palkan tason vastaavuuden tärkeys verrattuna kilpailijoiden palkkatasoon. Tämän toivat esiin molemmat sukupolven haastateltavat. Tämän tärkeys X-sukupolvelle selittyy etenkin Jorgensenin (2003: 42) havainnoista palkan oikeudenmukaisuuden merkityksestä, joka koskee juuri X-sukupolven työntekijöitä. On myös aiheellista miettiä tasasuhteorian (Thierry 1998: 268) havaintoja siitä, että työntekijä voi verrata oman työn panosta ja siitä saatua tulosta myös kilpailijan vastaavassa tehtävässä toimivan työntekijän vastaavaan panos-tulos-

suhteeseen. Tämä on ymmärrettävää, sillä tänä päivänä verotiedot ovat julkisia, jolloin oman ja toisen palkan vertaaminen on mahdollista.

Toinen asia, jonka molempia sukupolvia edustaneet haastatellut nostivat esiin, oli työn monipuolisuuden tärkeys, jolla työstä saadaan tekijälle mielenkiintoisempaa. Herzberg (1966: 78) tuo motivaatiohygieniateoriassaan esille juuri työn vaihtelevuuden ja mielenkiinnon tärkeyden työmotivaation lähteenä, sillä ne mahdollistavat myös ammatillista kasvua ja saavutuksen tunnetta, mikä on keskeistä motivaation syntymiselle. Mikäli työn mielenkiintoa ei voida vaihtelun avulla lisätä, tulisi tällöin miettiä uralla etenemistä työn mielenkiinnon ylläpitäjänä. Haastateltavat kokivat, että työn oppi varsin nopeasti, jolloin siitä muodostui toistavaa, mikä johti työssä oppimisen ja kehittymisen väheneeseen ja siten työmotivaation heikkenemiseen.

Kolmas haastateltuja yhdistävä tekijä oli se, että palautteen ja arvostuksen saaminen johtavat hyvään työsuoritukseen, kun taas niiden puute johtaa alisuoriutumiseen. Arvostuksen saaminen lisää työn merkityksellisyyttä ja sen puute puolestaan viestii, ettei tehty työ ole tärkeää. Arvostuksen ja palautteen puutteen koettiin myös laskevan työntekijän oman arvon tunnetta. Vaikka kirjallisuuden perusteella X- ja Y-sukupolvet tarvitsevat palautetta eri tavoin (Jurkiewiczin 2000; Twengen & Campbellin 2008), on se kuitenkin tarvehierarkian (Baron & Greenberg 1989) mukaan tärkeää iästä riippumatta, sillä se mahdollistaa itsekunnioituksen kasvun.

Neljäs haastattelujen perusteella tehty havainto oli yhteishengen lisäämisen tärkeys ja tiimien siiloutumisen estäminen. Vaikka X-sukupolvi on työntekijänä Y-sukupolvea itsenäisempi, tuovat Smola ja Sutton (2002: 378) esiin sen, että X-sukupolven työntekijät arvostavat myös osallistumisen tuomia mahdollisuuksia. Lisäksi myös X-sukupolvella on tarvehierarkian mukaisia sosiaalisia tarpeita, jotka työnantajan tulisi ottaa huomioon. Y-sukupolvelle yhteys kollegoihin on keskeistä, mikä ilmenee useasta eri tutkimuksesta. (Arsenault 2004; Luscombe ym. 2013; Kultalahti & Viitala 2014.)

Työnantajan tulisi keskittyä ensisijaisesti niihin työmotivaatioon ja aineettomaan palkitsemiseen liittyviin asioihin, jotka työyhteisö jakaa edustamastaan sukupolvesta riipu-

matta. Tällaisiksi asioiksi osoittautui tämän tutkimuksen perusteella työn mielenkiinnon ylläpitäminen, palautteen antaminen hyvin tehdystä työstä, hyvien työolosuhteiden takaaminen ja yhteishengen lisääminen. Tämän jälkeen on keskeistä siirtyä niihin motiivointi- ja aineettoman palkitsemisen tapoihin, jotka ovat sukupolvesta riippuvaisia. X-sukupolvella ne ovat mm. työn itsenäisyyden mahdollistaminen ja Y-sukupolvella etenemismahdollisuuksien tarjoaminen.

7.3. Vastaukset tutkimusongelmiin

Tämän tutkielman tarkoituksena oli pystyä vastaamaan kahteen sukupolveen liittyvään tutkimusongelmaan:

1) *Miten X- ja Y-sukupolvi kokee aineettoman palkitsemisen?*

Tämän tutkielman perusteella tarkasteltujen sukupolvien välillä oli sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia siinä, miten aineeton palkitseminen, kuten: työn itsenäisyys, arvostus hyvin tehdystä työstä, etenemismahdollisuudet sekä työssä oppiminen ja kehittyminen, koettiin.

X-sukupolvelle *työn itsenäisyys* oli Y-sukupolvea tärkeämpää, mitä tukee myös tutkielman lähdekirjallisuus. *Arvostus hyvin tehdystä työstä* oli tärkeää molemmille sukupolville, joskin sen ilmaisemisessa on sukupolveen liittyviä ominaisuuksia: X-sukupolvelle ideaali palautetapa on jaksottaista, kun taas Y-sukupolvi tarvitsee jatkuvaa palautteenantoa.

Lähdekirjallisuutta tukee myös se, että tutkielman tulosten perusteella etenemismahdollisuudet olivat Y-sukupolvelle X-sukupolvea tärkeämpiä. Vaikka työssä oppiminen ja kehittyminen ovat lähdekirjallisuuden perusteella tärkeitä motivaatiokeinoja molemmille sukupolville, olivat ne Y-sukupolvelle X-sukupolvea selvästi tärkeämpiä.

Tutkimuskysymykseen saatiin siten vastaus, jonka perusteella sukupolvet kokevat aineettoman palkitsemisen eri tavoilla. Yksi ja sama aineettoman palkitsemisen tapa ei saa aikaan tarkastelluissa sukupolvissa samanlaista palkituksi tulemisen tunnetta, ja tämä työnantajan ja lähiesimiehen tulisi ottaa onnistuneen palkitsemisen varmistamisessa huomioon.

2) *Ovatko X- ja Y-sukupolvet enemmän toistensa kaltaisia vai erilaisia koskien tapoja motivoida heitä?*

Vaikka motivaatiokyselyn ja haastatteluiden perusteella sukupolvien väliltä löytyy yhtäläisyyksiä, kuten: mielenkiintoinen työ, hyvin tehdystä työstä saatu arvostus, palkan vastaavuus kilpailijoiden palkkatasoon ja yhteistyön lisääminen, on motivointitapojen välillä suuria eroja, jotka käyvät ilmi myös tutkielman lähdekirjallisuudesta.

Työyhteisön X- ja Y-sukupolvet painottivat sellaisia motivointitapoja kuin työn itsenäisyyttä, työn varmuutta ja rahapalkkaa toisistaan poikkeavalla tavalla. Motivointikeinona työn itsenäisyys ja työn varmuus olivat X-sukupolvelle Y-sukupolven työntekijöitä tärkeämpää, kun taas – vastoin lähdekirjallisuutta – Y-sukupolvi koki rahan merkityksen X-sukupolven työntekijöitä tärkeämpänä.

Tutkimuskysymykseen saatiin siten vastaus, jonka perusteella joitain yhtäläisyyksiä lukuun ottamatta X- ja Y-sukupolvet motivoituvat eri tavoin. Tämän vuoksi esimiehen, jonka alaisena on molempien sukupolvien edustajia, tarvitsee tiedostaa, miten hän saa alaisensa motivoitua saavuttamaan omat tavoitteensa ja tiimin yhteiset tavoitteet. On siten vaarana, että toisen kasvanut motivaatio johtaa toisen motivaation laskuun, mikäli motivointitapa on sama, mutta sukupolvi eri.

Tämän tutkielman perusteella on myös käynyt ilmi, että aineettoman palkitsemisen tavat ja työntekijöiden motivointitavat ovat usein limittäisiä ja myös päällekkäisiä. Tämä on sinänsä odotettua, sillä onhan palkitseminen motivointikeino, mutta tärkeää on myös ymmärtää, milloin palkitseminen ei johda motivaatioon.

Lisäksi tavoitteena oli saada selvyys siihen, *vastaako Kovachin 10 motivaatiotekijän malli tämän päivän työyhteisön motivaatioon ja palkitsemiseen liittyviä tarpeita vai onko uuden mallin kehittämiseksi tämän tutkimuksen valossa aihetta.*

Kovachin 10 motivaatiotekijän malli näyttää vastaavan iästään huolimatta varsin hyvin tämän päivän työyhteisön motivaatio- ja palkitsemistarpeita. Lisäksi kävi ilmi, että työyhteisölle teetetyn motivaatiokyselyn tulokset eivät merkittävästi eronneet tärkeimpien motivaatio- ja palkitsemistekijöiden osalta verrattuna aiempien motivaatiokyselyiden tuloksiin.

Alkuperäisten 10 motivaatiotekijän lisäksi motivaatiokyselyyn nostettiin lähdekirjallisuuden perusteella kolme muuta motivaatioon ja aineettomaan palkitsemiseen liittyvää tekijää: hyvät työolosuhteet (5. tärkein), työssä oppiminen ja kehittyminen (6. tärkein) sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön (8. tärkein). Tämän tutkielman onnistui siten osoittaa, että mallin päivittämiselle on tarvetta.

7.4. Validiteetti, reliabiliteetti ja tutkimuksen rajoitukset

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat käsitteitä, joilla pyritään takaamaan tutkimuksen mahdollisimman hyvä tieteellinen luotettavuus. Validiteetti ilmaisee, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa sitä ilmiötä ja sen ominaisuutta, mitä sen on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti ilmaisee, kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa tarkasteltavaa ilmiötä. Reliabiliteettia eli luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi siten, kuinka hyvin tulokset ovat uudelleentoistettavissa. (Tilastokeskus 2017a; Tilastokeskus 2017b.)

Tutkimuksen laatua ja luotettavuutta arvioitaessa validiteetti ja reliabiliteetti määritetään usein sekä mittaus- ja tutkintamenetelmille että niiden myötä johdetuille päätelmille. Validiteetti ja reliabiliteetti erotetaan analyttisesti toisistaan, vaikka niiden keskinäinen suhde on toisiaan tukeva – tutkimuksen laadun ja luotettavuuden todistaminen on haastavaa, mikäli siinä esiintyy vain toinen. Koska validiteetti käsitteenä tarkoittaa yhä use-

ammin yleisesti koko tutkimuksen ja sen prosessien arviointia eikä vain tutkimustulosten ja -prosessien arviointia, on käsitteellinen ero validiteetin ja reabiliteetin välillä vähemmän selvä. (Ronkainen, Lindblom-Ylänne, Pehkonen & Paavilainen 2014: 129–134.)

Tutkiessa on hyvä tiedostaa se, että aina saatu tieto ei sellaisenaan ole käytettävissä päätöksenteon tueksi. Demografisia taustatekijöitä, kuten sukupolvi, tutkittaessa haasteeksi saattaa muodostua liian pieni vastaajajoukko, suuri hajonta vastaajien kesken tai näiden molempien summa. Siksi tässä tutkielmassa on ollut hyödyllistä tiedostaa kyseiset haasteet ja hakea tutkimustuloksille tukea aiemmin suoritetuista tutkimuksista.

Lisäksi yhden henkilön suorittama tutkimus rajoittaa tutkielman laajuutta ja siten validiteetin ja reliabiliteetin tasoa. Laajemmalla otannalla tehty tutkimus parantaa validiteettia ja reliabiliteettia, mutta vaatii myös enemmän henkilöresursseja.

7.5. Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Työntekijöiden kanssa käymieni keskusteluiden pohjalta he kokevat juuri aineettoman palkitsemisen tärkeänä ja kokevat sen olevan lapsenkengissä. Aineettoman palkitsemisen tärkeys johtunee myös siitä, että rajallisesta aineellisesta palkitsemisesta johtuen työntekijä pyrkii myös muilla tavoin motivoitumaan ja tyydyttämään työssä ilmeneviä tarpeitaan. Tämän vuoksi asiaa tulisi tutkia konsernin yhtä yksikköä laajemmassa mittakaavassa, jolloin voidaan mahdollisesti vahvistaa nyt saatuja tuloksia tai osoittaa ne vääriksi. Samalla aukenee mahdollisuus sellaisten palkitsemis- ja motivointikäytänteiden luomiselle, jotka mahdollistavat entistä paremman palkitsemisessa onnistumisen, pienentäen siten vääränlaisen palkitsemisen riskejä työntekijän motivaatiolle ja siten työn tuloksellisuudelle.

Koska konserni toimii pääasiassa neljässä (4) maassa (Suomi, Ruotsi, Norja ja Tanska), on hyödyllistä suorittaa vastaavanlainen tutkimus myös muissa maissa, sillä nykyiset, pääasiassa aineelliseen palkitsemiseen liittyvät käytänteet suunnitellaan konsernitasolla.

Samalla olisi mahdollisuus nostaa myös aineeton palkitseminen ja motivaation parhaat käytänteet konsernitasolle, yksittäisten esimiesten hartioilta tukemaan koko konsernin esimiehiä. Tämän mahdollistamiseksi tarvitaan suuremmassa mittakaavassa suoritettua jatkotutkimusta.

KIITOKSET

Yliopisto on tieteellistä tutkimusta tekevä ja korkeinta tieteellistä opetusta antava laitos. Näiden kahden tehtävän lisäksi on lakiin kirjattu yhteiskunnallinen vaikuttavuus kasvat-
taen opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Keskeistä yliopistolle on opet-
taa opiskelijalle, miten ajatella – sen sijaan, että kerrottaisiin mitä pitää ajatella. Samalla
tämä tutkielma on toistaiseksi akateemisen koulutukseni päätepiste.

Tämän päivän kilpailluilla ja globaaleilla työmarkkinoilla joukosta erottuminen on työn
kannalta keskeistä. Ainoana paikkana Suomessa Vaasan yliopisto tarjoaa mahdollisuu-
den henkilöstöjohtamisen maisteriohjelman suorittamiseen. Siksi valinta opiskelusta
Vaasassa oli tulevaisuuden kannalta helppo tehdä.

Haluan kiittää valmistumisestani ensisijaisesti gradu-ohjaajaani, professori Riitta Viita-
laa, Vaasan yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan johtamisen yksikköä, minua tut-
kinnon aikana opettaneita Vaasan yliopiston työntekijöitä sekä luennolta ja kurssilta
toiseen kanssamatkanneita opiskelijatovereitani. Lisäksi koen tärkeänä kiittää työnanta-
jaani, joka jakoi kanssani tutkielman aiheen tärkeyden ja hyödyn molemmille osapuolil-
le ja mahdollisti sen tekemisen työpaikallani ja työni ohessa, sekä työkollegoitani, jotka
kannustivat ja rohkaisivat minua. Samalla minusta tuntuu, että sain kunnian toimia hei-
dän äänenään, ja siitä luottamuksesta haluan kiittää heistä jokaista.

Lopuksi haluan kiittää perhettäni ja ystäviäni siitä mittaamattoman arvokkaasta tuesta,
jota sain akateemisella matkallani henkilöstöjohtamisen maisteriksi. Kiitän myös siitä
kärsivällisyydestä ja pitkäjänteisyydestä, jota he minua kohtaan osoittivat.

Vaasalla ja Vaasan yliopistolla tulee olemaan elämässäni erityinen luku, jonka soisin
mielelläni jossain muodossa jatkuvan. Muistelen kokemiani hetkiä lämmöllä ja kiitollis-
sena. Tulen kantamaan Vaasan yliopiston nimeä ylpeänä, missä kuljenkin.

Albert Auvo Mikael Huhta-aho

LÄHTEET

- Abernathy, William B. & Lattal, Darnell (2014). Organizational Behavior Management: Past, Present, and Future. Teoksessa: *The Wiley Blackwell Handbook of Operant and Classical Conditioning*, 742–768. McSweeney, Frances K. & Murphy, Eric S. Oxford: John Wiley & Sons Ltd. ISBN 978-1-118-46818-0
- Adams, Stacy J. & Freedman, Sara (1976). Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography. Teoksessa: *Advances In Experimental Social Psychology - Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction* 9:2, 43–56. Berkowitz, Leonard & Walster, Elaine. New York: Academic Press, Inc. ISBN 0-12-015209-6
- Alasuutari, Pertti (2014). *Laadullinen Tutkimus 2.0*. 5. painos. Tampere: Vastapaino. 331 s. ISBN 978-951-768-385-2
- Allen, Paula (2004). Welcoming Y. *Benefits Canada*, 28:9, 51-53.
- Armstrong, Michael & Brown, Duncan (2006). Strategic Reward: Making it Happen. 1. painos. Lontoo: Kogan Page Limited. 266 s. ISBN: 0-7494-4634-X
- Armstrong, Michael & Brown, Duncan & Reilly, Peter (2011). Increasing the Effectiveness of Reward Management: An Evidence-Based Approach. *Employee Relations*. 33:2, 106–120. doi: 10.1108/01425451111096668
- Arnold, John & Schalk, René & Bosley, Sara & van Overbeek, Saskia (2002). Graduates' Experiences of Work in Small Organizations in the UK and the Netherlands. *International Small Business Journal*. 20:4, 477–490. doi: 10.1177/0266242602204005
- Arsenault, Paul (2004). Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *Leadership & Organizational Development Journal*. 25:2, 124–141. doi: 10.1108/01437730410521813
- Baron, Robert A. & Greenberg, Jerald (1989). *Behavior in Organizations – Understanding and Managing the Human Side of Work*. 3. painos. Boston: Allyn and Bacon. 606 s. ISBN 0-205-12161-6
- Bass, Bernard M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18:3, 19–31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Becton, John B. & Walker, Harvell J. & Jones-Farmer, Allison (2014). Generational Differences in Workplace Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44:3, 175–189. doi: 10.1111/jasp.12208
- Bova, Breda & Kroth, Michael (2001). Workplace learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13:2, 57–65. doi: 10.1108/13665620110383645
- Breitel, Deborah & Tesone, Dana V. & van Leeuwen, Dawn & Rue, Vanessa (2002). An Analysis of Hotel Employees' Motivation Using Kovach's Ten Factor Model. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1:4, 63–77. doi: 10.1300/J171v01n04_05

- Cameron, Judy & Pierce, David W. (2002). *Rewards and Intrinsic Motivation – Resolving the Controversy*. 1. painos. Westport: Greenwood Publishing Group, Inc. 250 s. ISBN 0-89789-677-7
- Cennamo, Lucy & Gardner, Dianne (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*. 23:8, 891–906. doi: 10.1108/02683940810904385
- Charles, Kwame R. & Marshall, Lincoln H. (1992). Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4:3, 25–29. doi: 10.1108/09596119210014237
- Coupland, Douglas (1991). *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*. 1.painos. New York: St. Martin's Press. 192 s. ISBN: 0-312-05436-X
- De Gieter, Sara & De Cooman, Rein & Pepermans, Roland G. & Jegers, Marc (2008). Manage through Rewards, not only through Pay: Establishing the Psychological Reward Satisfaction Scale (PReSS). Teoksessa: *Reward Management. Facts and Trends in Europe*. 97–117. Lengerich: Pabst Science Publishers. ISBN: 978-3-89967-479-8
- Deci, Edward L. (1975). *Intrinsic Motivation*. 1. painos. New York: Plenum Press. 324 s. ISBN 0-306-34401-7
- Deci, Edward L. (1980). *The Psychology of Self-Determination*. 1. painos. Lexington: Lexington Books. 240 s. ISBN: 0-699-04045-2
- Deci, Edward L. & Koestner, Richard & Ryan, Richard M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125:6, 627–668. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.627
- Dickinson, Alyce M. & Gillette, Kirk L. (1994). A Comparison of the Effects of Two Individual Monetary Incentive Systems on Productivity: Piece Rate Pay Versus Base Pay Plus Monetary Incentives. *Journal of Organizational Behavior Management*, 14:1, 3–82. doi: 10.1300/J075v14n01_02
- DiPietro Robin B. & Kline, Sheryl F. & Nierop, Thais (2014). Motivation and Satisfaction of Lodging Employees: An Exploratory Study of Aruba. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13:3, 253–276. doi: 10.1080/15332845.2014.866466
- Dulebohn, James H. & Bommer, William H. & Liden, Robert C. & Brouer, Robyn L. & Ferris, Gerald R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*. 38:6, 1716–1744. doi: 10.1177/0149206311415280
- Finanssiala ry (2019). *Pankkibarometri II/2019*. Pankkibarometri [online]. Saatavilla internetistä: <https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-Pankkibarometri-II-2019.pdf>
- Gagné, Marylène & Forest, Jacques (2011). The Study of Compensation Systems through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate. *Canadian Psychology*. 49:3, 225–232. doi: 10.1037/a0012757
- Gerhart, Barry & Rynes, Sara L. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. 1. painos. Thousand Oaks: Sage Publications. 320 s. ISBN 0-7619-2108-7

- Gilbreath, Brad & Harris, Michael M. (2002). Performance-basser Pay in the Workplae: Magic Potion of Malevolent Poison? *The Behavior Analyst Today*, 3:3, 311–322. doi: 10.1037/h0099987
- Greene, Robert J. (2011). *Rewarding Performance: Guiding Principles, Custom Strategies*. 1. painos. New York: Routledge. 288 s. ISBN 978-0-415-80283-3
- Gursoy, Dogan & Maier, Thomas A. & Chi, Christina G. (2008). Generational differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management*. 27:3, 448–458. doi: 10.1016/j.ijhm.2007.11.002
- Hackman, Richard J. & Oldham, Greg R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16:2, 250–279. doi: 10.1016/00030-5073(76)90016-7
- Heneman, Robert L. & Ledford, Gerald E. Jr. & Gresham, Maria T. (2002). The Changing Nature of Work and its Effects on Compensation Design and Delivery. Teoksessa: *Strategic Reward Management: Design, Implementation, and Evaluation*. 35–74. Heneman, Robert L. Greenwich: Information Age Publishing. ISBN 1-931576-54-8
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 1. painos. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 147 s. ISBN 978-0135486696
- Herzberg, Frederick & Mausner, Bernard & Bloch Snyderman, Barbara (1959). *The Motivation to Work*. 2. painos. New York: John Wiley & Sons, Inc. 157 s. ISBN 0 471 37390-7
- International Monetary Fund (2019). *World Economic Outlook Database* [online] April 2019. Saatavilla internetistä: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/weorept.aspx?sy=2010&ey=2017&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=109&pr1.y=13&c=314&s=LUR&grp=0&a=>
- Janz, Katharina & Buengeler, Claudia & Eckhoff, Robert A. & Homan, Astrid C. & Voelpei, Sven C. (2012). Leveraging age diversity in times of demographic change: The crucial role of leadership. Teoksessa: *Handbook of Research on Workforce Diversity in a Global Society: Technologies and Concepts*. 163–184. Scott, Chaunda L. & Byrd, Marilyn Y. Hershey: Business Science Reference. doi: 10.4018/978-1-4666-1812-1.ch010
- Jenkins, Douglas G. Jr. & Gupta, Nina & Mitra, Atul & Shaw, Jason D. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, 83:5, 777–787. doi: 10.1037/0021-9010.83.5.777
- Jorgensen, Bradley (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy Implications for Defence forces in the Modern Era. *Foresight*. 5:4, 41–49. doi: 10.1108/14636680310494753
- Jurckiewicz, Carole L. (2012). Generation X and the Public Employee. *Public Personnel Management*. 29:1, 55–74. doi: 10.1177/009103600002900105
- Kerr, Jeffrey & Slocum, John W. Jr. (1987). Managing Corporate Culture Through Reward Systems. *Academy of Management EXECUTIVE*. 1:2, 99–108. doi: 10.5465/AME.1987.4275817
- Kohn, Alfie (1998). Challenging Behaviorist Dogma: Myths About Money and Motivation. *Compensation & Benefits Review*, 30:2, 27–32. doi: 10.1177/088636879803000206

- Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 350 s. ISBN 951-768-175-5.
- Kotimaisten kielten keskus, Kotus (2017). Kielitoimiston sanakirja. [online]. [Siteerattu 2017-06-19]. Saatavilla internetistä: <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>
- Kovach, Kenneth A. (1980). Why Motivational Theories Don't Work. *SAM Advanced Management Journal*, 45:2, 54–60.
- Kovach, Kenneth A. (1987). What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. *Business Horizons*. 30:5, 58–65. doi: 10.1016/0007-6813(87)90082-6
- Kultalahti, Susanna & Viitala, Riitta L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27:4, 569–582. doi: 10.1108/JOCM-05-2014-0101
- Lahtam, Gary P. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. 1. painos. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 337 s. ISBN 0-7619-2018-8
- Ledford, Gerald E. Jr. & Heneman, Robert L. (2000). Compensation: A Troublesome Lead System in Organizational Change. Teoksessa: *Strategic Reward Management: Design, Implementation, and Evaluation*. 259–274. Heneman, Robert L. Greenwich: Information Age Publishing. ISBN: 1-931576-54-8
- Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (1984). *Goal Setting: a Motivational Technique That Works!* 1. painos. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 193 s. ISBN: 0-13-357467-9
- Lundy, Olive & Cowling, Alan (1996). *Strategic Human Resource Management*. 1. painos. Lontoo: Routledge. 400 s. ISBN 0-415-09989-7
- Luoma, Kirsi & Troberg, Eliisa & Kaajas, Sani & Nordlund, Hanna (2004). *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. 1. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 112 s. ISBN 951-26-4981-0
- Luscombe, Jenna & Lewis, Ioni & Biggs, Herbert C. (2013) Essential Elements for Recruitment and Retention: Generation Y. *Education + Training*. 55:3, 272–290. doi: 10.1108/00400911311309323
- Maidani, Ebrahim A. (1991). Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction among Public and Private Sectors. *Public Personnel Management*. 20:4, 441–448. doi: 10.1177/009102609102000405
- Mannheim, Karl (1952). The Problem of Generations. Teoksessa: *Essays on the Sociology of Knowledge: Collected Works*. Vol 5, 276–322. Kecskemeti, Paul: New York: Routledge
- Maslow, Abraham H. (1987). *Motivation and Personality*. 3. painos. New York: Harper & Row, Publishers, Inc. 293 s. ISBN 0-06-041987-3
- Massey, Colin (2000). Strategic Reward Systems – Pay Systems and Structures. Teoksessa: *Strategic Reward Systems*. 1. painos. 137–159. Thorpe Richard & Homan, Gill, Harlow: Pearson Education Limited. ISBN: 0-273-63084-9

- McKenna, Eugene & Beech, Nic (2008). *Human Resource Management – A Concise Analysis*. 2. painos. Harlow: Pearson Education Limited. 401 s. ISBN 978-0-273-69418-2
- Mulvey, Paul W. & LeBlanc, Peter V. & Heneman, Robert L. & McInerney, Michael (2002). Study finds that knowledge of pay process can beat out amount of pay in employee retention, organizational effectiveness. *Journal of Organizational Excellence*, 21:4, 29-42. doi: 10.1002/npr.10041
- Pergolanto, Monica & Bussin, Mark H. R. & Schlechter, Anton F. (2016). Total Rewards that Retain: A Study of Demographic Preferences. *SA Journal of Human Resources Management*. 15:2, 1–10. doi: 10.4102/sajhrm.v15.804
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior*. 15. painos. Lontoo: Prentice Hall. 711s. ISBN: 978-0-13-283487-2
- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020
- Rynes, Sara L. & Gerhart, Barry & Minette, Kathleen A. (2004). The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What They Do. *Human Resources Management*. 43:4, 381–394. doi: 10.1002/hrm.20031
- Saleh, S. D. & Grygier, T. G. (1969). Psychodynamics of Intrinsic and Extrinsic Job Orientation. *Journal of Applied Psychology*. 58:1, 131–133. doi: 10.1037/h0035421
- Shaw, Sue & Fairhurst, David (2008). Engaging a New Generation of Graduates. *Education + Training*. 50:5, 366–378. doi: 10.1108/00400910810889057
- Shields, John & Dow, Scott & Sperling, Richard & Higgins, Thomas (2009). Rewards Communication in Australia and the United States: A Survey of Policies and Programs. *Compensation & Benefits Review*, 41:6, 14–26. doi: 10.1177/0886368709346686
- Simons, Tony & Enz, Cathy A. (1995). Motivating Hotel Employees: Beyond the Carrot and the Stick. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36:1, 20–27. doi: 10.1177/001088049503600114
- Skinner, Burrhus F. (1985). Cognitive science and behaviourism. *British Journal of Psychology*. 76:3, 291–301. The British Psychological Society. doi: 10.1111/j.2044-8295.1985.tb01953.x
- Slocum, John (1971). Motivation in Managerial Levels: Relationship of Need Satisfaction to Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. 55:4, 312–316. doi: 10.1037/h0031537
- Smola, Karen W. & Sutton, Charlotte D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, 23:4, 363–382. doi: 10.1002/job.147
- Steers, Richard M. & Mowday, Richard D. & Shapiro, Debra L. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29:3, 379–387. doi: 10.2307/20159049
- Sturges, Jane & Guest, David & Kackenxie Davey, Kate (2000). Who's in Charge? Graduates' Attitudes to and Experiences of Career Management and Their Relationship with Organizational

- Commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9:3, 351–370. doi: 10.1080/135943200417966
- Tampoe, Mahen (1993). Motivating Knowledge Workers – The Challenge for the 1990s. *Long Range Planning*, 26:3, 49–55. doi: 10.1016/0024-6301(93)90006-2
- Taylor, Frederick W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. London: Harper & Brothers Publishers. 144 s.
- Teneqexhi, Mariela & Dollija, Elda & Stillo, Sonela (2014). Motivating Factors (Intrinsic and Extrinsic) and Their Importance for the Employees. *Global Journal for Research Analysis* 3:12, 76–77. doi: 10.15272/22778160
- The World Bank (2019). *GDP growth (annual %)* [online]. World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. Saatavilla internetistä: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=1995&start=1980&view=chart>
- Thierry, Henk (1998). Motivation and Satisfaction. Teoksessa: *Handbook of Work and Organizational Psychology, Organizational Psychology* 4:11. 2. painos. 253–268. Drenth, Pieter J.D. & Thierry, Henk & de Wolff, Charles J. Hove: Psychology Press Ltd. ISBN 0-86377-527-6
- Thierry, Henk (2001). The Reflection Theory on Compensation. Teoksessa: *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*. 1. painos. 149–166. Erez, M. & Kleinbeck, U. & Thierry, Henk. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. ISBN 978-0-805828153
- Throop, Adrian W. & Laderman, Elizabeth S. & Walsh, Carl E. (1993). What Caused the 1990–1991 Recession? *Economic Review (Federal Reserve Bank of San Francisco)*. 2. painos. 33–48.
- Tilastokeskus (2019). *Väestörakenne 31.12.* [online] Suomi lukuina. Saatavilla internetistä: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html
- Tulgan, Bruce (1996). Correcting the ”Slacker Myth” – Managing Generation X in the Workplace. *Manage*. 48:1, 15–16. ISSN: 00251623
- Tulgan, Bruce & Greene, Robert J. (1999). Generation X – Compatible Reward Strategies. *ACA Journal*. 8:1, 20–27. ISSN: 10680918
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2011). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 7. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 182 s. ISBN 978-951-31-5369-4.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. 1. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 156 s. ISBN: 978-952-04-0011-8
- Twenge, Jean M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*. 25:2, 201–210. doi: 10.1007/s10869-010-9165-6
- Twenge, Jean M. & Campbell, Stacy M. (2007). Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on the Workplace. *Journal of Managerial Psychology*. 23:8, 862–877. doi: 10.1108/02683940810904367

- U.S. Department of Labor (2003) *Extended Mass Layoffs in 2002* [online]. Saatavilla internetistä: <https://www.bls.gov/mls/mlsreport971.pdf>
- Valtionvarainministeriö (2019). *Taloudellinen katsaus, kesä 2019*. [online] Julkaisuja taloudellisesta kehityksestä. Saatavilla internetistä: <https://vm.fi/dms-portlet/document/0/629251>
- van Eerde, Wendelien (2014). Motivation and Reward Systems. Teoksessa: *Wiley Encyclopedia of Management* 6:3, 1–4. Cooper, Gary (Editor). Chichester: Wiley. doi: 10.1002/9781118785317.weom060146
- van Eerde, Wendelien & Thierry, Henk (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 81:5, 575–586. doi: 10.1037/0021-9010.81.5.575
- Vroom, Victor H. & Deci, Edward L. (1972). *Management and Motivation*. 2.painos. Harmondsworth: Penguin Books Ltd. 399 s. ISBN 0 14 08.0144 8
- Wayne, Sandy J. & Tetrick, Lois E. & Shore, Lynn M. & Bommer, William H. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87:3, 590–598. doi: 10.1037//0021-9010.87.3.590
- Wernimont, Paul F. (1972). A System View of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 56:2, 173–176. doi: 10.1037/h0032665
- Wiersma, Uco J. (1992). The Effects of Extrinsic Rewards in Intrinsic Motivation: A Meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65:2, 101–114. doi: 10.1111/j.2044-8325.1992.tb00488.x
- Wiley, Carolyn (1997). What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivational Surveys. *International Journal of Manpower*. 18:3, 263–280. doi: 10.1108/01437729710169373
- Wong, Melissa & Gardiner, Elliroma & Lang, Whitney & Coulon, Leah (2008). Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace? *Journal of Managerial Psychology*. 23:8, 878–890. doi: 10.1108/02683940810904376
- WorldatWork (2008). *Rewarding a Multigenerational Workforce* [online]. Saatavilla internetistä: <https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/survey-brief-rewarding-a-multigenerational-workforce.pdf>
- Zingheim, Patricia K. & Schuster, Jay R. (2000). Total Rewards for New and Old Economy Companies. *Compensation & Benefits Review*, 32:6, 20–23. doi: 10.1177/08863680022098091
- Ylikorkala, Anna & Sweins, Christina (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa: *Palkitsemien ihmisten johtamisessa*. 1. painos. 21–40. Hakonen, A. & Nylander, M. Jyväskylä: PS-kustannus. 249 s. ISBN: 978-952-451-667-9
- Yu, Hui-Chun & Miller, Peter (2005). Leadership Style – The Generation X and Baby Boomers Compared in Different Cultural Contexts. *Leadership & Organization Development Journal*. 26:1, 35–50. doi: 10.1108/01437730510575570

LIITTEET

Liite 1. Motivaatiokyselylomake.

<u>MOTIVAATIOKYSELY</u>	
Syntymäaikasi	
<input type="checkbox"/> Ennen 1980	
<input type="checkbox"/> Jälkeen 1981	
Aseta tärkeysjärjestykseen 1 – 15. (1 = tärkein)	
Arvostus hyvin tehdystä työstä	<input type="text"/>
Yhteenkuuluvuudentunne	<input type="text"/>
Henkilökohtaisen tuen saanti	<input type="text"/>
Työn varmuus	<input type="text"/>
Hyvä palkka	<input type="text"/>
Mielenkiintoinen työ	<input type="text"/>
Etenemismahdollisuudet	<input type="text"/>
Lojaali työnantaja	<input type="text"/>
Hyvät työolosuhteet	<input type="text"/>
Selkeät pelisäännöt	<input type="text"/>
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	<input type="text"/>
Työssä oppiminen ja kehittyminen	<input type="text"/>
Hyvä työyhteisö	<input type="text"/>
Muu, mikä?	<input type="text"/>
Muu, mikä?	<input type="text"/>
Kysymys 1. Mikä saa sinut kokemaan tyydytystä työssäsi Nordealla?	
Kysymys 2. Mikä nykyisessä työssäsi voisi motivoida sinua nykyistä enemmän ja miksi?	
Vapaa sana.	

Liite 2. X-sukupolven motivaatiokyselyn kirjalliset vastaukset kysymykseen ”*Mikä saa sinut kokemaan tyydytystä nykyisessä työssäsi?*” ja teoreettinen viitekehys.

X-sukupolven vastaukset	Motivaatiotekijä	Motivaatio- ja pal-kitsemisteoria
Kun saan kiitosta asiakkaista. Tyytyväiset asiakkaat	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Klara spelregler. Få uppskattning för gjort arbete (suom. Selvät pelisäännöt. Saada arvostusta tehdystä työstä)	Selkeät pelisäännöt Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tasasuhtateoria Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Vakituinen ja toivottavasti varma työpaikka = palkka. Teen työtä, mistä pidän ja pärjään siinä..eli en ole "jatkuvasti" epämukavuusalueella osaamisen kanssa. Mukava työyhteisö ja tasapuolinen/kiva pomo.	Työn varmuus Hyvä työyhteisö Lojaali työnantaja	Työn luokittelun teoria
Osaaminen, asiakastyytyväisyys	Työssä oppiminen ja kehittyminen Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Työrauha (Ei muutoksia joka kuukausi) Työkaverit	Hyvä työyhteisö	
Onnistumiset, arvostus	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Onnistunut asiakaskohtaaminen	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Etenemismahdollisuudet; hyvä johtajuus; tunne siitä, että luotetaan ja tuetaan (esimies ja työyhteisö)	Etenemismahdollisuudet Lojaali työnantaja Henkilökohtaisen tuen saanti	Motivaatiohygieniateoria
HYVÄ PALAUTE!	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Asiakkaiden auttaminen/onnistuminen työssä. Saadut kiitokset.	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Kiitokset hyvin tehdystä työstä	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria

Liite 3. Y-sukupolven motivaatiokyselyn kirjalliset vastaukset kysymykseen ”*Mikä saa sinut kokemaan tyydytystä nykyisessä työssäsi?*” ja teoreettinen viitekehys.

Y-sukupolven vastaukset	Motivaatiotekijä	Motivaatio- ja pal-kitsemisteoria
Onnistuminen omassa työssäni ja siitä saatu positiivinen palaute. Hyvin tehdystä työstä seuranneet etenemismahdollisuudet ja projektit.	Arvostus hyvin tehdystä työstä Etenemismahdollisuudet	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria Motivaatiohygieniateoria
Vaikeiden keissien selittäminen ja hyvän ratkaisun löytäminen.	Työssä oppiminen ja kehittyminen	
Itse nautin siitä, kun ratkaisen oikeasti vaativan asian, ja koen että panoksellani oli merkitystä.	Työssä oppiminen ja kehittyminen Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Hyvä palaute asiakkaalta ja esimieheltä sekä mukava lämminhenkinen työyhteisö.	Arvostus hyvin tehdystä työstä Hyvä työyhteisö	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Tasokas ympäristö josta voi myös olla jopa ylpeä hiukan. Fiksut ja mukavat työkaverit, hyvä organisatiokulttuuri	Hyvät työolosuhteet Hyvä työyhteisö	Vahvistamisen teoria
Joka päivä oppii jotain uutta.	Työssä oppiminen ja kehittyminen	
Asiakkailta saatu positiivinen palaute. Positiivinen palaute työkavereilta/esimieheltä. Kun osaa hoitaa vaikeampiakin caseja kysymättä apua.	Arvostus hyvin tehdystä työstä Työssä oppiminen ja kehittyminen	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Se, että minua arvostetaan ja saan vastuuta, mahdollisuus kokeilla eri tehtäviä → vaihtelua työtehtäviin	Arvostus hyvin tehdystä työstä Etenemismahdollisuudet	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria Motivaatiohygieniateoria
Hyvät asiakaskohtaamiset ja työn joustavuus	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Kiitos asiakkaalta. Kivoja myös erilaiset tapaukset, joita saa selvittää ja käyttää aikaa, ne tuovat vaihtelua.	Arvostus hyvin tehdystä työstä Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria Sisäisen motivaation teoria, Itsemääräytymisen teoria
Kiitos asiakkaalta tai esimieheltä. Kun voi auttaa asiakasta tai työkaveria. Vaikeiden casejen ratkaiseminen. Hyvät kontaktimäärät.	Arvostus hyvin tehdystä työstä Työssä oppiminen ja kehittyminen	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Osaan auttaa asiakkaita hyvin	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Työssä onnistumiset, kehittyminen, arvostus tehdystä työstä.	Työssä oppiminen ja kehittyminen Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Mukava työyhteisö	Hyvä työyhteisö	
Vaihteleva työnkuva ja hyvä esimies	Mielenkiintoinen työ Lojaali työnantaja	Työn luokittelun teoria
Kun asiakkaan mielestä hyvää palvelua, ja kun oikeasti	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria

on vaikuttanut positiivisesti asiakkaan arkeen		tiohygieniateoria
Työssä onnistuminen ja hyvä palaute siitä. Hyvä ja mutkaton suhde omaan esimieheen.	Arvostus hyvin tehdystä työstä Lojaali työnantaja	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Onnistuneet asiakaskohtaukset	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Arvostus ja luottamus tekemääni työtä kohtaan. On myös hyvä, että arvostus palkitaan tai edes huomioidaan.	Arvostus hyvin tehdystä työstä Lojaali työnantaja Hyvä palkka	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria Odotusarvoteoria
Se että omilla teoilla voi vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden elämiin. Huonosti tehdyllä työllä voi olla negatiiviset vaikutukset, ja tämä vastuu tuo merkityksen tunteen.	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Asiakkaan ongelman ratkaiseminen ja auttaminen.	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Uudet asiat ja niiden oppiminen	Työssä oppiminen ja kehittyminen	
Asioiden ratkaisu omatoimisesti. Esimieheltä saatava positiivinen palaute.	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön Arvostus hyvin tehdystä työstä	Sisäisen motivaation teoria, Itsemääräytymisen teoria Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Työ on mielenkiintoinen ja monipuolinen. Joustavat työajat tuovat tyydytystä.	Mielenkiintoinen työ	Työn luokittelun teoria
Hyvin onnistunut asiakas keissin ratkaiseminen. Tehdä jotakin asiakkaan puolesta joka oikeasti auttaa häntä.	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Arvostus työn tekemisestä, esimiesten palaute sekä palkka.	Arvostus hyvin tehdystä työstä Hyvä palkka	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria Odotusarvoteoria
Hyvä palaute asiakkailta, esimieheltä ja työkavereilta. Onnistumiset haastavissa tilanteissa.	Arvostus hyvin tehdystä työstä Työssä oppiminen ja kehittyminen	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Uuden oppiminen ja mahdollisuudet kehittämiseen.	Työssä oppiminen ja kehittyminen	
Asiakkaiden haastavimpien asioiden ratkaisu. Asiakkaiden tyytyväisyys.	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Tyytyväiset asiakkaat ja kollegat. Olemme täällä asiakkaita varten, mutta myös toisiamme varten. Hyvä, osaava työyhteisö kannustaa itseäni hoitamaan tehtäväni hyvin.	Arvostus hyvin tehdystä työstä Hyvä työyhteisö	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Kehittämismahdollisuudet/ura	Työssä oppiminen ja kehittyminen Etenemismahdollisuudet	Motivaatiohygieniateoria
Työpaikassa on vahva "tekemisen meininki", organisaation kehittyminen ja tulokset motivoivat.	Hyvä työyhteisö Työssä oppiminen ja kehittyminen	

Liite 4. X-sukupolven motivaatiokyselyn kirjalliset vastaukset kysymykseen ”*Mikä nykyisessä työssäsi voisi motivoida sinua paremmin ja miksi?*” ja teoreettinen viitekehys.

X-sukupolven vastaukset	Motivaatiotekijä	Motivaatio- ja pal- kitsemisteoria
Palkankorotus	Hyvä palkka	Odotusarvoteoria
Bas lovar en sak men sen blir det helt annorlunda. Detta gör att motivationen sjunker (suom. Esimies lupaa jotain, mutta tapahtuu toisenlaista. Se saa motivaation laskemaan.)	Lojaali työnantaja	
Ei katsottaisi vain kontakteja, koska niihin vaikuttaa niin moni asia. Nyt suitsutetaan/palkitaan vain sitä. Sitä kuinka hyvin työnsä tekee (hoitaa kontaktit) tai osaamista, niin siitä ei saa arvostusta. Ymmärrän, että sitä vaikuta myös mitata, mutta näistä olisi kiva saada myös huomiota.	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Työaika, palkka	Hyvä palkka	Odotusarvoteoria
henkilökunnan tukeminen, olemme kaikki erilaisia. poistu vahtiminen.	Henkilökohtaisen tuen saanti Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	Sisäisen motivaation teoria, Itsemääräytymisen teoria
Turha ns. "tikutus pois"	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	Sisäisen motivaation teoria, Itsemääräytymisen teoria
Työnantajan arvostus	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Palkka. Korkeampi palkkaus osoittaisi arvostusta työpanosta kohtaan.	Hyvä palkka Arvostus hyvin tehdystä työstä	Odotusarvoteoria Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
PALKKA!	Hyvä palkka	Odotusarvoteoria
Enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työvuoroihin -> muun elämän ja työn yhteensovittaminen välillä hankalaa. Liika numeroihin tuijottaminen aiheuttaa stressiä ja huonontaa motivaatiota. Tavoitteita tulee toki olla, mutta ei pelkästään numeroihin tule tuijottaa.	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Parempi palkka	Hyvä palkka	Odotusarvoteoria

Liite 5. Y-sukupolven motivaatiokyselyn kirjalliset vastaukset kysymykseen ”*Mikä nykyisessä työssäsi voisi motivoida sinua paremmin ja miksi?*” ja teoreettinen viitekehys.

Y-sukupolven vastaukset	Motivaatiotekijä	Motivaatio- ja pal-kitsemisteoria
Parempi palkka tai henkilökohtainen palkanosa.	Hyvä palkka	Odotusarvoteoria
Provisio, esim. tavoitteiden ylitys tiimi kohtaisesti. Rahallisen korvauksen nostaminen. Selvä etenemis mahdollisuudet	Hyvä palkka Etenemismahdollisuudet	Odotusarvoteoria Motivaatiohygieniateoria
Ehkä hieman vaativimpien tehtävien/vastuiden tekeminen. Toki tämä muuttuisi, jos hakisin lisäosaajaksi.	Etenemismahdollisuudet	Motivaatiohygieniateoria
Parempi palkka ja työtehtävien vaihtuvuus.	Hyvä palkka Mielenkiintoinen työ	Odotusarvoteoria Työn luokittelun teoria
Tuloksien ja palkan pitäisi olla enemmän kytköksissä toisiinsa.	Hyvä palkka	Odotusarvoteoria
Yhteenkuuluvuudentunne eli tunne että on osa tiimiä motivoisi enemmän. Yhdessä tekeminen ja tavoitteiden saavutus.	Yhteenkuuluvuudentunne	Tarvehierarkia
Enemmän tapahtumia/aktiviteettejä oman ryhmän/konttorin kesken.	Yhteenkuuluvuudentunne	Tarvehierarkia
Parempi palkka. Paljon töitä ja vastuuta, palkka pitäisi olla sen mukainen.	Hyvä palkka	Odotusarvoteoria
Enemmän yhteisöllisyyttä, jotta pääsisi tutustumaan työkavereihin	Yhteenkuuluvuudentunne	Tarvehierarkia
Työnkuva voisi olla vaihtelevampaa, on todella puuduttavaa olla 8h putkeen puhelimessa ja pidemmän päälle sitä ei kyllä jaksa.	Mielenkiintoinen työ	Työn luokittelun teoria
Saisi itse vaikuttaa enemmän, tekeekö mitä kanavaa milloinkin. Jokin bonus esim. kontaktimääristä. Tieto siitä, että on mahdollista edetä.	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön Hyvä palkka Etenemismahdollisuudet	Sisäisen motivaation teoria, Itsemääräytymisen teoria Odotusarvoteoria Motivaatiohygieniateoria
Se tunne, että olisimme muutakin kuin kuluerä. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen näkyisi aidosti arjessa.	Arvostus hyvin tehdystä työstä Hyvät työolosuhteet	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria Vahvistamisen teoria
Suurempi palkka, paremmat ja yhdenvertaisemmat etenemismahdollisuudet	Hyvä palkka Etenemismahdollisuudet	Odotusarvoteoria Motivaatiohygieniateoria
Asiakastyytyväisyyttä voi mitata ja voisi mitata moniulotteisemmin kuin NPS scoren kautta		
Mahdollisuus ottaa lisää vastuuta ja edetä uralla. Se, että rakenteet olisi ihmistä varten, eikä toisin päin.	Etenemismahdollisuudet	Motivaatiohygieniateoria
Parempi palkkaus. Koko ajan on takaraivossa ajatus siitä, että voi saada parempaa palkkaa kilpailijalla	Hyvä palkka	Odotusarvoteoria
Tavoitteiden saavuttamisesta voisi saada rahallista bonusta.	Hyvä palkka	Odotusarvoteoria

Se motivoisi yrittämään kovemmin.		
Isompi palkka	Hyvä palkka	Odotusarvoteoria
Työn kuva. Kun ottaa 45 puhelua päivään, niin saattaa hieman puuduttaa. Monipuolistaminen lisäisi motivaatiota.	Mielenkiintoinen työ	Työn luokittelun teoria
Muilla pankeilla on parempi mahdollisuus neuvotella palkasta/palkitsemisesta. Työnantaja jäykkä tässä.	Hyvä palkka	Odotusarvoteoria
Lepsumpi lainsäädäntö arvopapereiden myyntien osalta.		
Etenemis mahdollisuudet.	Etenemismahdollisuudet	Motivaatiohygieniateoria
Ehkä jonkinlainen palkitseminen (toki sitäkin jo on)	Hyvä palkka	Odotusarvoteoria
Työnantajan ymmärrys. Kaikki puhelut ja chatit eivät ole saman pituisia. Eilen olin erittäin tyytyväinen työhöni ja koin asiakkaiden saavan hyvää palvelua (asiakkaat olivat tyytyväisiä), mutta päivän lopussa katsoin kontakteja ja ne eivät yltäneet tavoitteeseen.	Lojaali työnantaja	
Jos voisin itse vaikuttaa työaikaan olisin paljon motivoituneempi. Etätyö olisi luxusta. Parempi palkka olisi aiheellinen.	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön Hyvä palkka	Sisäisen motivaation teoria, Itsemääräytymisen teoria Odotusarvoteoria
Työvuorotoiveet toimisi paremmin sekä palkkatason nostaminen.	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön Hyvä palkka	Sisäisen motivaation teoria, Itsemääräytymisen teoria Odotusarvoteoria
Saamme työstämme palautetta (tilastot) kerran viikossa. Olisi kiva, jos mittareita olisi enemmän.	Arvostus hyvin tehdystä työstä	Tarvehierarkia, Motivaatiohygieniateoria
Suurempi vapaus vaikuttaa päivittäiseen työhön. Parempi palkka esim 5.1	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön Hyvä palkka	Sisäisen motivaation teoria, Itsemääräytymisen teoria Odotusarvoteoria
Uuden oppiminen ja kehittymismahdollisuudet.	Työssä oppiminen ja kehittyminen	

Liite 6. Haastattelukysymykset.**HAASTATTELU**

1. Millä tavoin mielestäsi työn palkitsevuutta voisi lisätä työyhteisössäsi?
2. Miten aineetonta palkitsemista voisi parantaa työyhteisössäsi?
3. Mistä arvelisit sen johtuvan jos joku ei olisi motivoitunut? Mikä voisi syödä motivaatiota?
4. Kuinka mielenkiintoista työsi on sinulle nyt ja miten sen mielenkiintoa vois parantaa?
5. Minkälaista roolia palkka näyttelee työmotivaatiosi kannalta? Kuinka iso merkitys sillä on?
6. Kuinka tärkeitä sinulle on arvostuksen saaminen esimieheltä, kollegoilta? Saatko osaksesi arvostusta ja keneltä toivoisit saavasi arvostusta enemmän?
7. Mitkä asiat tekevät mielestäsi hyvät työolosuhteet ja hyvän työympäristön? Miten parantaisit nykyisiä työolosuhteita?
8. Kuinka suurta roolia hyvä työyhteisö näyttelee sinun työmotivaatiossa ja -tyytyväisyydessä? Miten luonnehtisit nykyistä työyhteisöäsi?